

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

THÈSE PRÉSENTÉE  
AU DÉPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE  
DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D.Ps.)

PAR  
CAROLYNE ROUSSEAU

CADRES INTERMÉDIAIRES EN CONTEXTE DE CHANGEMENTS MULTIPLES :  
APPROPRIATION, PRÉOCCUPATIONS ET INTERVENTIONS EFFICACES EN  
DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

AVRIL 2012

*I-2580*



Library and Archives  
Canada

Published Heritage  
Branch

395 Wellington Street  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

Bibliothèque et  
Archives Canada

Direction du  
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington  
Ottawa ON K1A 0N4  
Canada

*Your file Votre référence*

*ISBN: 978-0-494-89651-8*

*Our file Notre référence*

*ISBN: 978-0-494-89651-8*

#### NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

#### AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

---

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.

# Canada

## Composition du jury

Cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation,  
préoccupations et interventions efficaces en développement organisationnel  
Carolyne Rousseau

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Céline Bareil, directrice de recherche  
(Service de l'enseignement du Management, HEC Montréal)  
François Courçy, membre du jury  
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de  
Sherbrooke)  
Francine Roy, membre du jury  
(Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines, Université de  
Sherbrooke)

Cette thèse est rédigée sous la forme d'articles scientifiques, tel qu'il est stipulé dans le règlement facultaire des études de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles de la Faculté des lettres et sciences humaines (Article 5.11) de l'Université de Sherbrooke. Les deux articles ont été rédigés selon les normes de publication de revues reconnues. L'étudiante, madame Carolyne Rousseau, en est le co-auteur principal par sa contribution à sa thèse de doctorat. Le nom de la directrice de recherche, madame Céline Bareil, professeure, apparaît comme co-auteur dans les deux articles soumis pour publication.



## *Sommaire*

Les cadres intermédiaires sont appelés à jouer un rôle clé en contexte de transformation et plus particulièrement, lors de changements multiples et simultanés. Cependant, leur appropriation demeure encore trop souvent prise pour acquise alors qu'il semble en être tout autrement. De plus, les cadres intermédiaires demeurent encore les acteurs les plus négligés durant ces transformations et souvent peu d'interventions sont mises en place afin de les soutenir et les accompagner dans le cadre de ces transformations.

Cette étude à trois mesures répétées réparties sur une période de 27 mois, incluant à la fois des collectes de données qualitatives et quantitatives, vise à comprendre le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples en termes de préoccupations et d'appropriation et à identifier les interventions en développement organisationnel (DO) perçues comme étant les plus efficaces auprès de ces destinataires dans ce contexte.

Afin de répondre aux objectifs de la recherche, six questions de recherche ont été posées et cinq hypothèses ont été formulées à la lumière des connaissances tirées de la revue documentaire actuelle. D'abord, dans le but de comprendre le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples, le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004) et la définition de l'appropriation de Wagner et al. (2003) ont été retenus. Concernant les préoccupations en regard des changements, une première question de recherche Q1 « comment évoluent les préoccupations des cadres

envers les changements multiples » a été posée. L'hypothèse H1 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera » a été confirmée partiellement, car seulement trois sujets de préoccupations sur les 16 ont augmenté d'intensité entre les deux temps de mesure. L'hypothèse H2 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera » a quant à elle été infirmée. Les résultats ont plutôt démontré que l'intensité de la phase 3 s'est accrue significativement, alors que l'intensité des phases 2, 4 et 5 n'a pas changé significativement. Une sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » a été posée et les résultats ont fait ressortir une évolution quant aux contenus des sujets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases 2, 3 et 4 (dynamique du mouvement intraphase).

Concernant l'appropriation des changements, une deuxième question de recherche Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? » a été posée et l'hypothèse H3 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront » a été infirmée. Les résultats ont plutôt démontré que l'appropriation des changements est demeurée modeste entre les deux temps de mesure, sauf pour l'appropriation envers la fusion qui accuse un recul significatif.

La question de recherche Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » a été posée et l'hypothèse H4 « il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires » a été vérifiée et infirmée. Les résultats ont plutôt démontré une absence de lien entre leurs préoccupations et leur appropriation.

Afin d'identifier les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces, le modèle des quatre niveaux d'évaluation (réactions, apprentissages, comportements, résultats) d'un programme de formation de Kirkpatrick (2006) a été retenu. D'abord, la question de recherche Q4 « quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? » a été posée et l'hypothèse H5 « l'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back » a été formulée. À la lumière des résultats obtenus, cette hypothèse a été infirmée. Les résultats ont plutôt démontré que les interventions de consultation sont perçues comme étant les plus efficaces.

La question de recherche Q5 : « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? » a également été posée. L'état actuel de la documentation actuelle n'a pas permis de formuler d'hypothèse de recherche. Les résultats de notre étude ont toutefois permis de

cerner quatre caractéristiques à considérer afin de favoriser l'efficacité d'interventions en DO en contexte de changements multiples : l'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions, des interventions concrètes qui répondent aux préoccupations quotidiennes et opérationnelles, l'accent mis sur les échanges et le dialogue, ainsi que la rigueur dans l'intervention.

Enfin, la question de recherche Q6 « qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)? » a été posée, mais aucune hypothèse n'a pu être formulée compte tenu de l'état actuel de la documentation. Les résultats de notre étude ont démontré l'existence d'un mouvement décroissant de l'efficacité des interventions en DO à travers les quatre niveaux, de même que le maintien des interventions de consultation à travers les quatre niveaux. En somme, les résultats de cette recherche démontrent à quel point il est difficile de réaliser des changements multiples et combien nécessaire, de mieux soutenir les cadres lors de telles transformations.

**Mots clés :** Transformation organisationnelle; Changements multiples; Préoccupation; Appropriation; Cadre intermédiaire; Interventions; Efficacité; Développement organisationnel.

## *Table des matières*

Sommaire .....	iv
Liste des tableaux .....	xi
Liste des figures .....	xii
Remerciements .....	xiii
Introduction .....	1
Le processus de recherche et les variables retenues .....	3
Les cadres intermédiaires .....	4
Le contexte de changements multiples .....	6
Variable : les préoccupations des cadres .....	8
Variable : l'appropriation des changements multiples .....	10
Variable : efficacité des interventions en DO .....	12
Le développement organisationnel (DO) et ses interventions .....	15
Les questions et les hypothèses de recherche .....	22
La méthodologie de recherche .....	27
Le contexte de changements multiples .....	27
La population des cadres intermédiaires ciblée par l'étude .....	29
Une recherche-action .....	29
Un devis diachronique/longitudinal .....	36
Une méthodologie à la fois qualitative et quantitative .....	39
Les préoccupations des cadres intermédiaires .....	42
L'appropriation des changements chez les cadres intermédiaires .....	69

L'efficacité des interventions en DO et leurs caractéristiques .....	79
Conclusion et présentation des parties de la thèse .....	92
Chapitre I .....	97
Cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation et préoccupations	
Appendice 1 Tableau 9 Évolution des principales préoccupations intraphase chez les cadres intermédiaires, par phase, pour chacun des trois temps de mesure .....	143
Appendice 2 Questionnaire de recherche sur les préoccupations des cadres .....	149
Appendice 3 Questionnaire de recherche sur le niveau d'appropriation des cadres.....	152
Appendice 4 Canevas d'entretien Scan T <sub>1</sub> .....	158
Appendice 5 Canevas d'entretien de groupe Scan T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub> .....	160
Texte de transition .....	162
Chapitre II .....	167
Le développement organisationnel auprès des cadres : est-ce efficace lors de changements multiples?	
Appendice 6 Questionnaire de recherche sur l'efficacité des interventions en DO .....	195
Appendice 7 Canevas d'entretien de groupe sur les caractéristiques des interventions en DO .....	203
Conclusion de la thèse .....	206
Retour sur la démarche de recherche .....	213
Limites de la recherche .....	219

Contribution de la recherche à la pratique professionnelle .....	229
Implications d'une étude diachronique/longitudinale et apprentissages réalisés .....	233
Pistes de recherches futures .....	240
Références.....	244

## *Liste des tableaux*

### Tableaux

1	Questions et hypothèses de recherche, types de données et temps de mesure concernés .....	22
2	Variables mesurées et outils de collecte de données utilisés pour chacune des étapes de la recherche-action .....	31
3	Portrait des participants aux entretiens de groupe en comparaison au portrait de la population des cadres intermédiaires pour le T <sub>2</sub> et le T <sub>3</sub> .....	51
4	Illustration d'un extrait de l'arbre thématique sur les préoccupations .....	55
5	Portrait des répondants au questionnaire en comparaison au portrait de la population des cadres intermédiaires pour le T <sub>2</sub> et le T <sub>3</sub> .....	66
6	Illustration d'un extrait de l'arbre thématique sur les caractéristiques des interventions en DO .....	91
7	Intensité et comparaison des moyennes des 16 sujets de préoccupation, répartis par phases, au T <sub>2</sub> ( $n = 54$ ) et T <sub>3</sub> ( $n = 69$ ) .....	116
8	Comparaison des moyennes quant à l'intensité des préoccupations au T <sub>2</sub> ( $n = 54$ ) et T <sub>3</sub> ( $n = 69$ ) .....	120
9	Évolution des principales préoccupations intraphase chez les cadres intermédiaires, par phase, pour chacun des trois temps de mesure .....	144
10	Comparaison des moyennes du degré d'appropriation selon le type de changements au T <sub>2</sub> ( $n = 54$ ) et T <sub>3</sub> ( $n = 69$ ) .....	122
11	À propos de l'étude sur l'efficacité des interventions en DO .....	177
12	Description des interventions en DO mises en œuvre et mesurées dans le cadre de l'étude .....	178
13	Moyennes et écarts-types par niveau d'évaluation de l'efficacité perçue de chacune des neuf interventions en DO .....	180
14	Questions de recherche, hypothèses et résultats obtenus .....	208



## *Liste des figures*

### **Figures**

<b>1</b>	<b>Processus de la recherche-action .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Processus de recherche sur l'évolution des préoccupations et du degré d'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples .....</b>	<b>108</b>

### *Remerciements*

La réalisation de ma thèse de doctorat n'aurait été possible sans le soutien de plusieurs personnes que je tiens à remercier.

Je tiens d'abord à remercier chaleureusement madame Céline Bareil, ma directrice de thèse. Tout au long de ce projet, elle a su me transmettre sa passion, m'a amené à me dépasser comme professionnelle et chercheuse, tout en m'encourageant sans cesse à persévérer dans les moments où la conciliation étude/travail était plutôt difficile. Sa compétence, sa rigueur et sa générosité font d'elle une directrice exceptionnelle et une professionnelle accomplie.

J'aimerais également remercier monsieur Yvan Gendron, madame Carole Meilleur et docteur Jacques Ricard, avec lesquels j'ai beaucoup appris et qui m'ont donné la chance de jouer un rôle clé dans le support et l'accompagnement des gestionnaires dans le contexte de transformation majeure d'un Centre de santé et services sociaux (CSSS). Un remerciement également à tous les cadres intermédiaires du CSSS qui ont été généreux de leur temps et qui ont partagé leur vécu avec confiance et authenticité dans ce contexte de transformation majeure.

Mes remerciements vont également à Kevin Johnson, étudiant au HEC Montréal, pour sa disponibilité, son aide et ses précieux conseils dans les analyses statistiques de mes données et dans l'interprétation de celles-ci. De plus, je remercie Mélissa Rancourt

pour m'avoir accompagné dans la collecte de données en jouant le rôle de secrétaire lors des entretiens de groupe et pour son soutien tout au long de la démarche.

Mes pensées vont également à Alexandre, mon conjoint, lequel m'a encouragé à poursuivre mes études de doctorat et qui est pour moi une source de bonheur et d'inspiration au quotidien. En plus de mes parents, Suzanne et Pierre, à qui je tiens à exprimer ma reconnaissance qui m'ont toujours encouragé à poursuivre mes études et qui m'ont soutenu dans mes aspirations à faire des études supérieures.

## *Introduction*

Dans cette introduction, il sera d'abord question du processus de recherche et des variables retenues dans le cadre de cette étude. Cette première section sera suivie d'une seconde portant sur les questions et les hypothèses de recherche. Enfin, une troisième section traitera de la méthodologie de recherche de façon détaillée, et ce, pour chacune des variables mesurées.

Les changements multiples font partie intégrante du quotidien des organisations d'aujourd'hui. Les statistiques de l'Association américaine de management (*The American Management Association*) confirment d'ailleurs que 84 % des compagnies américaines ont récemment mis en œuvre au moins un projet de changement, alors que 46 % d'entre elles ont, au minimum, trois changements en cours (Vakola & Nikolaou, 2005). Au Québec, au niveau des organisations gouvernementales, Colletette (2008) souligne l'accumulation des réformes et des changements de toutes sortes, de façon simultanée, depuis les années 1990. Cette nouvelle réalité des organisations s'avère inévitablement un défi de taille pour les gestionnaires actuels, lesquels jouent un rôle clé dans la réussite des changements.

Dans le cadre de cette thèse, il sera question de mieux saisir le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples dans l'intention ultime de mieux adapter les interventions de développement organisationnel (DO) qui pourraient les aider

davantage à s'approprier et à faire face à ces nombreux changements multiples et simultanés. De façon plus détaillée, cette recherche vise à apporter des réponses aux questions de recherche suivantes: 1. « Comment évoluent les préoccupations et l'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? » et 2. « Quelles sont les interventions en DO les plus efficaces pour ces derniers afin qu'ils s'approprient les changements multiples qui leur sont imposés et quelles sont les caractéristiques de ces interventions? ». Dans un premier temps, il sera donc question de comprendre l'évolution de leurs préoccupations et de leur appropriation face aux changements multiples (premier article), alors que dans un second temps, nous tenterons de mesurer l'efficacité des interventions en DO qui ont été mises en oeuvre afin de les soutenir dans les changements, puis de décrire les caractéristiques de ces interventions (second article).

### Le processus de recherche et les variables retenues

Cette étude présente un devis de recherche diachronique/longitudinal afin de mesurer l'évolution des préoccupations et de l'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples. Il s'inscrit également dans une recherche-action où les données collectées auprès des cadres intermédiaires aux deux premiers temps de mesure ont orienté le choix et la mise en oeuvre d'interventions ciblées appartenant au champ du DO, lesquelles furent mesurées en termes d'efficacité. La Figure 1 présente le processus de la recherche-action (dont les étapes de *Scan* correspondant aux collectes

des données), ainsi que les variables mesurées dans le cadre de notre étude à mesures répétées, et ce, sur une période de 27 mois.

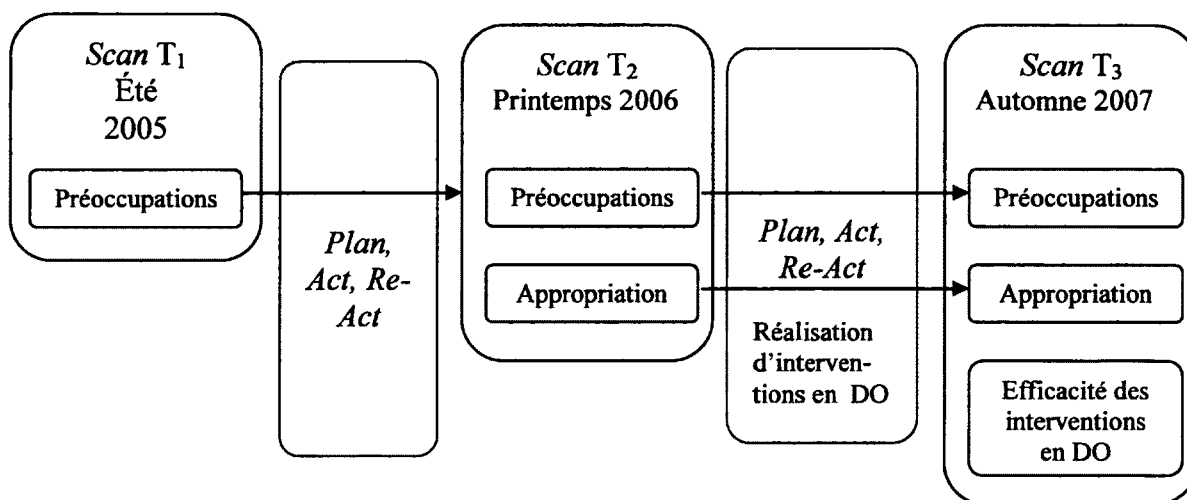


Figure 1. Processus de la recherche-action

Notre recherche concerne les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples. Elle étudie trois variables : les préoccupations, l'appropriation et l'efficacité des interventions en DO.

### *Les cadres intermédiaires*

Dans le cadre de cette recherche, notre regard s'est posé plus particulièrement sur les cadres intermédiaires. Lorsqu'ils parlent des cadres intermédiaires, Autissier et Vandangeon-Derumez (2005, p. 159) réfèrent à la « chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle » tout comme l'avait fait Mintzberg (1982). Ces cadres intermédiaires apportent une contribution

significative en jouant des rôles d'entrepreneur, de communicateur, de coordination et de stabilisateur (Huy, 2001), tout en étant des créateurs de sens en facilitant l'appropriation des changements auprès de leur équipe (Balogun, 2003). Placés sur la « ligne de feu » et constamment appelés à faire le relais entre la direction et les employés, les cadres intermédiaires sont touchés de façon particulière par les transformations (Rouleau, 1999) et encore davantage, lorsqu'ils sont appelés à gérer des changements simultanés (Collerette & Schneider, 1997). Appelés à la fois à implanter des changements, tout en maintenant la gestion des activités quotidiennes afin de répondre aux objectifs organisationnels, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans la réussite des changements. Pourtant, les cadres intermédiaires demeurent encore les acteurs les plus négligés durant ces transformations (Bareil, 2008).

Le choix de réaliser la recherche auprès des cadres intermédiaires repose sur le fait qu'au plan de la documentation académique et scientifique, peu de chercheurs ont étudié de façon empirique, le rôle, l'influence et les réactions des cadres intermédiaires à l'égard des changements (Dopson & Neumann, 1998; Giangreco & Peccei, 2005; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). La définition des cadres intermédiaires retenue dans le cadre de cette étude est celle d'Autissier et Vandangeon-Derumez, (2005) qui définissent les cadres intermédiaires comme étant « la chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle » (p.159). Cette définition a été retenue dans le cadre de cette étude, car elle correspondait à la structure organisationnelle du personnel d'encadrement de l'organisation visée par la présente



recherche. Les cadres se situent ainsi à un niveau intermédiaire entre le sommet hiérarchique, composé du directeur général et des cadres supérieurs, et la base opérationnelle, composée quant à elle, par les professionnels de soins et de services.

### *Le contexte de changements multiples*

Compte tenu du contexte des organisations actuelles, la chercheuse s'est intéressée au contexte de changements multiples et simultanés. La particularité des changements multiples et simultanés tient au fait qu'ils sont mis en œuvre tous en même temps, c'est-à-dire au cours de la même période. Bien que plusieurs auteurs mettent l'accent sur le contexte d'abondance des changements dans les organisations, seulement quelques auteurs traitent des changements multiples et simultanés (Collerette, 2008; Stensaker, Falkenberg, Meyer & Haueng., 2002; Struckman & Yammarino, 2003). Collerette parle d'un trop grand nombre de changements simultanés, et ce, sur une même période de temps, tout en dépassant la capacité de gestion de ces changements. Stensaker et al. parlent quant à eux de changements dit « excessifs » pour traduire la succession des changements simultanés dans les organisations. Ainsi, ils traduisent les changements excessifs comme étant plusieurs nouveaux changements mis en œuvre, sur une même période de temps et auprès des mêmes personnes, sans que les précédents soient complétés ou évalués. Ces changements peuvent ne pas avoir de liens entre eux, voire même, être conflictuels. Lorsque l'on reconnaît que le taux d'échec des changements oscille entre 20 % et 80 % selon le type de changement (Savoie, Bareil, Boudrias &

Rondeau, 2004), le risque devient encore plus grand lorsque l'on parle des changements simultanés.

Par ailleurs, dans le cadre de leur recherche, Stensaker et al. (2002) affirment que le concept de changement excessif serait subjectif et qu'il s'agirait d'une perception variant selon le niveau hiérarchique. Ainsi, les cadres supérieurs auraient davantage une vision holistique des changements simultanés, alors que les cadres intermédiaires percevraient plusieurs changements différents et simultanés en les percevant comme excessifs. Une étude plus récente de Bourque (2007) a toutefois démontré le contraire, à savoir que les cadres intermédiaires auraient davantage une vision holistique des changements simultanés.

Le concept de changements multiples et simultanés étant souvent associé à celui de changement excessif, la définition de Stensaker et al. (2002) concernant les changements excessifs est retenue et s'apparente au contexte de notre recherche. En effet, dans le cadre de cette étude, trois changements majeurs, aux objectifs distincts, sont initiés au cours de la même période : la fusion d'établissements, puis la mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle, et enfin, l'élaboration d'une nouvelle offre de services (projet clinique). De plus, un autre élément de la définition concerne le fait que les changements touchent les mêmes personnes, ce qui est effectivement le cas dans notre étude où les cadres intermédiaires sont tous affectés par ces changements comme destinataires.

À la lumière de la documentation académique et scientifique, il apparaît que peu de chercheurs ont étudié de façon empirique, les réactions des cadres intermédiaires à l'égard des changements, et plus spécifiquement, en contexte de changements multiples et simultanés. Plus rarissimes encore sont les recherches traitant de ces changements organisationnels (pourtant si fréquents aujourd'hui dans les organisations) en considérant une méthodologie diachronique/longitudinale. Notre étude vise donc à explorer le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples et simultanés.

Pour appuyer cette recherche sur le vécu des cadres en contexte de changements multiples, deux principales variables ont été retenues : une variable concernant les préoccupations (selon le modèle des phases de préoccupations de Bareil, 2004) et une autre variable concernant l'appropriation des changements.

#### *Variable : les préoccupations des cadres*

Pour traiter des préoccupations des cadres en situation de changements multiples, le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004) a été retenu. Selon ce modèle, tout destinataire serait appelé à vivre sept phases de préoccupations où chacune regroupe plusieurs sujets de préoccupations (Bareil). Nous supposons, dans le cadre de cette recherche, que le cadre intermédiaire qui reçoit les intentions stratégiques de la direction, dans le cadre de changements multiples, constitue l'un des principaux

destinataires de ces changements majeurs et en ce sens, le modèle des phases de préoccupations s'avère un outil intéressant pour mesurer ses réactions à titre de destinataire du changement. En surplus, ce modèle est approprié à notre recherche puisqu'il s'applique à un destinataire soumis à des changements multiples (Bareil).

La définition retenue d'une préoccupation consiste en une inquiétude ou un questionnement à l'égard d'un changement (Bareil, 2004). Une inquiétude est habituellement antérieure au comportement, ce qui suppose que l'on peut agir auprès d'elle afin d'éviter les comportements négatifs qui pourraient en découler (Bareil; Meunier, 2010). De plus, la préoccupation varie en intensité de sorte qu'on peut l'identifier, la mesurer et suivre ses variations d'intensité dans le temps (Bareil, 1997). Contrairement aux émotions, les préoccupations sont facilement exprimées par les destinataires et sont porteuses d'informations fort utiles à quiconque veut aider (Ford & Ford, 2009) et favoriser la progression de ces phases. Dans notre étude, les préoccupations seront décrites sous forme de sujets de préoccupations décrivant ainsi ces inquiétudes chez les destinataires. De plus, ces sujets de préoccupations seront mesurés à l'égard des trois changements vus de façon globale et holistique (changements multiples), ce qui s'avère une innovation par rapport aux recherches menées antérieurement (Bareil, 2004) où ces sujets de préoccupations étaient mesurés séparément pour chaque changement. Les résultats de l'étude de Bourque (2007) démontrant une vision holistique des changements simultanés chez les cadres intermédiaires ont orienté cette innovation.

*Variable : l'appropriation des changements multiples*

L'appropriation fait également partie du vécu des destinataires du changement. De façon usuelle, selon le dictionnaire Petit Larousse (1989), l'appropriation consiste en l'action de s'approprier, c'est-à-dire de « s'attribuer, se donner la propriété de quelque chose » (p.77). Dans le même sens, en contexte de changement organisationnel, Collerette, Delisle et Perron (2000) traduisent l'appropriation comme un processus par lequel le destinataire se fait réceptif au changement, jusqu'à en devenir « propriétaire ». S'intéressant au vécu des destinataires en contexte de changement, Bareil (2004) a défini l'appropriation en un processus intérieur à l'individu qui l'amène à faire sien le changement et à adopter les nouvelles façons de travailler conformes à l'orientation de ce dernier.

Plus spécifiquement en lien avec un contexte de changement technologique, Boffo (2005) s'est également intéressée à l'appropriation. Elle a développé une typologie des pratiques d'appropriation à laquelle sont associés différents états d'appropriation : les pratiques conformistes (appropriation rêvée), les pratiques limitées (appropriation tronquée), les pratiques sophistiquées (hyper-appropriation) et les pratiques rebelles (contre-appropriation). Pour Boffo, l'appropriation des changements au quotidien se construit en tentant de comprendre les caractéristiques et l'esprit du changement tout en déployant des comportements en ce sens.

Ayant réalisé une recherche sur l'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés, Bourque (2007), pour sa part, présente une définition de l'appropriation des cadres impliquant trois composantes : cognitive, émotionnelle et comportementale. Ainsi, elle définit l'appropriation, comme étant :

la capacité à développer une compréhension des changements simultanés, à interpréter le contexte de leur mise en œuvre, à évaluer ses propres capacités et caractéristiques personnelles (composante cognitive) tout en étant conscient de ses émotions (composante émotionnelle), en adoptant des comportements diversifiés et en aidant son équipe à s'approprier les changements (composante comportementale). (p. xi)

Par ailleurs, la documentation scientifique a également révélé d'autres auteurs qui se sont intéressés au concept d'appropriation. Entre autres, l'appropriation psychologique (*ownership*) a été abordée par Pierce, Kostova et Dirks (2001) et Wagner, Parker et Christiansen (2003). Selon Wagner et al., l'appropriation psychologique serait un état d'esprit qui se manifeste autant dans les croyances que dans les comportements.

Dans le cadre de cette thèse, la définition retenue est celle de Wagner et al. (2003) concernant les croyances qui se reflètent également dans les attitudes envers le changement, de même que dans les comportements des cadres, lesquels se manifestent dans l'utilisation du langage, la contribution des cadres envers le changement et finalement, leur niveau d'influence sur le changement.

*Variable : efficacité des interventions en DO*

Des recherches révèlent que l'accompagnement des destinataires (ou personnes touchées) favorise la probabilité de réussir les changements (Collerette, 2008). À ce titre, Rondeau et Bareil (2010) proposent des stratégies provenant de la direction visant à soutenir les cadres intermédiaires dans la conduite des changements en les aidant à relever les enjeux de la légitimation, la réalisation et l'appropriation des changements qu'engendrent les changements majeurs. Or, dans la réalité, peu d'organisations mettent en œuvre des mécanismes et activités visant à soutenir et à accompagner les destinataires (Collerette). Plus inquiétant encore, les cadres intermédiaires seraient le groupe de destinataires le plus souvent laissé à lui-même, voire oublié dans les changements (Bareil, 2008) alors qu'ils jouent un rôle clé dans l'appropriation des changements auprès de leurs équipes (Balogun, 2003; Rondeau & Bareil).

Devant ces constats, les interventions en DO deviennent une avenue intéressante pour accompagner et soutenir les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples, car ces interventions visent spécifiquement à concilier le développement des individus tout en améliorant la performance organisationnelle. Une méta-analyse réalisée par Neuman, Edwards et Raju (1989) a d'ailleurs démontré que les démarches intégrant plusieurs interventions auraient davantage d'impacts que les démarches en impliquant une seule, et les interventions axées sur les processus humains seraient plus efficaces que celles axées sur la technostructure. L'enquête feed-back serait également l'une des interventions les plus efficaces (French & Bell, 1999).

Pour les organisations qui dépensent des sommes et des efforts importants dans ce type d'interventions, les impacts de ces dernières sont trop souvent peu évalués (Head & Sorensen, 2005). Or, parmi la panoplie de types d'interventions en DO, les stratégies et les interventions en DO les plus efficaces et les plus porteuses chez les cadres intermédiaires demeurent méconnues. Qui plus est, rares sont les études qui ont mesuré l'efficacité des interventions en DO auprès des destinataires en contexte de changements et qui ont apporté des réponses significatives à ce besoin malgré le fait que le modèle des niveaux d'évaluation de l'efficacité d'un programme de formation (Head & Sorensen) s'avère pourtant intéressant pour mesurer les impacts d'une intervention en DO.

Dans le cadre de notre recherche, l'efficacité des interventions en DO est définie par les quatre niveaux d'évaluation d'un programme de formation (Kirkpatrick, 2006) : les réactions (niveau 1), les apprentissages (niveau 2), les comportements (niveau 3) et les résultats (niveau 4).

*Les réactions (niveau 1).* L'évaluation de la réaction des participants est le niveau le plus accessible, le moins coûteux et le plus fréquemment mesuré dans les organisations (Roussel, 2007; Russ-Eft & Preskill, 2009). Il consiste à évaluer le niveau de satisfaction de l'expérience vécue par le participant (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Néanmoins, bien que les participants apprécient l'intervention, cela ne signifie



pas qu'ils en ont tiré des apprentissages (Haccoun, Jeanrie & Saks, 1997 ; Kirkpatrick & Kirkpatrick), voire encore moins qu'ils changent leurs comportements (Russ-Eft & Preskill).

*Les apprentissages (niveau 2).* L'évaluation des apprentissages et des acquis est bien évidemment plus complexe à évaluer que le premier niveau et nécessite de mesurer à quel point les participants ont retenu ou acquis de nouvelles connaissances lors de l'intervention (Haccoun, Jeanrie & Saks, 1997). Toutefois, le fait qu'ils aient tiré des apprentissages ne signifie pas qu'ils les transféreront dans l'action.

*Les comportements (niveau 3).* L'évaluation des comportements consiste à évaluer le transfert des apprentissages dans l'action. L'évaluation de ce niveau serait le plus négligé des quatre (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Ce transfert des apprentissages dans l'adoption de nouveaux comportements est relativement facile à mesurer pour une formation technique, mais elle représente un défi de taille pour une formation en gestion ou visant à développer des habiletés interpersonnelles (Haccoun, Jeanrie & Saks, 1997). Ce niveau devient d'autant plus important en contexte de changements puisque c'est la modification des comportements des membres de l'organisation qui entraînerait des changements durables et significatifs (Hafsi & Fabi, 1997). Selon Russ-Eft et Preskill (2009), le soutien des gestionnaires et la présence d'un climat de travail organisationnel favorable auraient des impacts sur le transfert des apprentissages.

*Les résultats (niveau 4).* Le quatrième vise à évaluer les résultats, les impacts organisationnels et le retour sur investissement au niveau de l'organisation (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2007). Visant à mesurer les impacts sur la performance organisationnelle, ce niveau est rarement évalué (Roussel, 2007).

L'étude de Head et Sorensen (2005) est intéressante, parce qu'elle démontre l'utilisation du modèle de Kirkpatrick (2006) dans un autre contexte que celui d'un programme de formation. Ces auteurs ont considéré les quatre niveaux d'efficacité dans un contexte d'interventions en DO. La mesure de ces quatre niveaux gradués et distincts s'est donc avérée comme étant un mode d'évaluation approprié non seulement pour les programmes de formation, mais également pour les interventions en DO. Malheureusement, peu d'études se sont intéressées à mesurer, à l'aide de ces quatre niveaux, l'efficacité des interventions en DO en contexte de changements multiples. C'est dans cette optique que notre recherche vise à faire avancer les connaissances dans ce domaine en mesurant l'efficacité perçue de neuf interventions en DO mises en œuvre auprès de cadres intermédiaires dans un contexte de changements multiples.

#### *Le développement organisationnel (DO) et ses interventions*

Le contexte social de prospérité d'après-guerre et l'émergence des valeurs humanistes des années 50 et 60 ont contribué à la naissance du développement organisationnel (DO) lequel a largement influencé le management des organisations (Guillet, Lescarbeau & Payette, 1997; Hafsi & Fabi, 1997). Depuis l'émergence de ce

discours, la pratique du DO s'est largement développée au cours des dernières années et est maintenant pratiquée par bon nombre de professionnels, consultants et gourous du domaine (Champagne, 2002). Bien que la pratique du DO soit largement répandue, il n'existe toutefois pas un consensus sur sa définition. Dans le cadre de cette thèse, la définition qui a été retenue est celle de Porras et Robertson (1992) laquelle intègre à la fois la vision récente du DO et les caractéristiques de l'approche pratiquée dans le cadre de la démarche de gestion de changement au sein de l'organisation étudiée:

Le développement organisationnel est un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques basées sur les sciences du comportement, visant un changement planifié de l'environnement de travail afin d'améliorer le développement individuel et la performance organisationnelle à travers la modification des comportements au travail chez les membres de l'organisation. [traduction libre] (p.722)

Le DO se distingue des autres approches en gestion de changement par notamment ses deux objectifs complémentaires visant à concilier le développement des individus tout en améliorant la performance organisationnelle (French & Bell, 1999). De plus, intégrant la perspective systémique, le DO propose une approche de collaboration des acteurs où l'accent est mis sur les processus et l'apprentissage individuel et organisationnel (Guillet, Lescarbeau & Payette, 1997).

La pratique du DO regroupe un ensemble d'interventions qui lui est propre. French et Bell (1999) définissent l'intervention comme une action qui vise à produire des changements désirés. L'intervention rencontre généralement trois caractéristiques : elle s'appuie sur de l'information valide, prend appui sur le choix libre et informé des

acteurs, et suscite l'engagement de ces derniers (Argyris, 1970 : cité dans Hafsi & Fabi, 1997). Les interventions répondent à des problématiques spécifiques, lesquelles sont interdépendantes entre elles. De même, les interventions sont également interreliées de façon systémique où l'une a des effets sur les autres (Hafsi & Fabi).

Les neuf interventions en DO faisant l'objet de cette recherche ont été choisies et mises en œuvre afin de répondre aux objectifs organisationnels et en réponse aux préoccupations que les cadres avaient manifestées lors des mesures antérieures de notre recherche-action. Ces neuf interventions ont été catégorisées à l'aide de la typologie de French et Bell (1999), lesquels regroupent les interventions en DO en 14 catégories en regard des objectifs qu'elles visent à atteindre : 1. Le diagnostic; 2. La consolidation d'équipe; 3. L'intervention intergroupe; 4. L'enquête feed-back; 5. La formation et l'éducation; 6. L'intervention sur la techno-structure et la structure; 7. Le processus de consultation; 8. La grille de développement organisationnel; 9. L'intervention d'une tierce partie; 10. Le coaching et le *counseling*; 11. La réflexion sur la vie et la carrière; 12. La planification et la résolution de problème; 13. La gestion stratégique; 14. L'intervention de transformation organisationnelle.

Dans le cadre de la présente recherche, les dirigeants ont décidé de mettre en œuvre neuf interventions auxquelles les cadres intermédiaires étaient invités à participer. Au point de vue théorique, ces interventions peuvent être regroupées selon six différentes catégories d'interventions parmi les 14 proposées par French et Bell (1999).

Ces six catégories d'interventions sont l'enquête feed-back, la formation et le développement, l'intervention sur la technostucture et la structure, le processus de consultation, la réflexion sur la vie et la carrière, ainsi que la gestion stratégique. Des précisions concernant ces six catégories d'interventions visées dans le cadre de cette recherche sont présentées.

*L'enquête feed-back.* L'enquête feed-back est une méthode de circulation d'information permettant aux acteurs concernés de mettre en commun les données pertinentes à la situation, les analyser, les interpréter pour ainsi identifier des pistes d'actions porteuses en vue d'atteindre le but visé de l'intervention (Lescarbeau, 1994). Ayant une ressemblance avec l'intervention diagnostique, l'enquête feed-back mise davantage sur la circulation de l'information dans le système, la participation des acteurs à toutes les étapes du processus incluant les recommandations et les projets qui s'en suivent (French & Bell, 1999). Selon French et Bell, l'enquête feed-back serait l'une des interventions en DO les plus efficaces.

*La formation et le développement.* La formation et le développement visent à acquérir des connaissances et à développer des habiletés et des aptitudes (French & Bell, 1999). Cette catégorie d'interventions regroupe une variété d'activités et d'approches différentes. En contexte de transformation, la formation des gestionnaires serait utile pour la mise en œuvre des changements (Archambault, 1997). Selon cet auteur, il faut porter une attention particulière à certaines lacunes, notamment au manque de suivi,

mais également aux conditions nécessaires au succès du transfert des apprentissages de la formation chez les gestionnaires. Il précise que le contenu de la formation est souvent trop général et doit répondre davantage aux exigences concrètes des changements. L'approche pédagogique préconisée doit répondre aux objectifs en conduisant vers une introspection plutôt qu'une intellectualisation. Au-delà du dynamisme, le style de l'animateur doit permettre de traduire les préoccupations individuelles en amélioration organisationnelle. De plus, une population mal ciblée, un faible taux de participation, la non-participation des supérieurs et le manque de soutien organisationnel et d'implication des dirigeants sont également des lacunes à éviter. Enfin, le décalage entre la formation et son application, de même que des dernières heures de formation qui ne prennent pas en compte et ne valorisent pas ce qui se passera après la formation sont d'autres lacunes à éviter.

*L'intervention sur la techno-structure et la structure.* Cette catégorie d'interventions vise à améliorer l'efficacité de la structure organisationnelle et de la structuration des tâches. La structure de l'organisation, des secteurs et les fonctions des individus qui les composent sont au centre des intérêts dans ce type d'interventions (French & Bell, 1999). Les programmes de qualité de vie au travail ainsi que les approches de systèmes socio-techniques dont notamment la mise en œuvre de groupes de travail, font également partie de cette famille d'interventions (Hafsi & Fabi, 1997).

*Le processus de consultation/implication.* Cette catégorie d'interventions vise à « aider les acteurs à percevoir, comprendre et agir sur les processus de leur environnement de travail » (French & Bell, 1999, p.163). L'implication des acteurs concernés dans des démarches de consultation dites « authentiques », où ceux-ci disposeraient d'une marge de manœuvre suffisante, favoriserait l'engagement organisationnel et augmenterait les probabilités de succès d'une transformation organisationnelle (Fabi, Martin & Valois, 1999). Le fait d'impliquer de façon authentique les personnes dans le cadre de groupes de travail touchant leur quotidien, permet non seulement de développer leur capacité d'apprentissage, mais également de stimuler leur engagement et leur énergie envers les changements (Senge, 1999). Selon cet auteur, l'importance de développer cette capacité d'apprentissage est au cœur des organisations dite apprenantes. Afin de maintenir une implication soutenue, les cadres doivent être impliqués dès le départ des projets de changements (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2005). Par ailleurs, cette volonté de contribuer et de pouvoir influencer serait également un des motifs qui incitent certaines personnes à entreprendre une carrière de gestionnaire (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2007).

*La réflexion sur la vie et la carrière.* Cette catégorie d'interventions vise à permettre aux personnes de réfléchir sur leurs objectifs de vie et de carrière et à les aider à trouver des moyens pour y parvenir (French & Bell, 1999). Ce type d'interventions comprend les interventions de gestion de soi visant le développement de la conscience des personnes, tel que le dialogue. Dans un contexte où les enjeux sont de plus en plus

complexes, le dialogue offre l'opportunité aux individus de développer leur conscience leur permettant ainsi de mieux gérer ces enjeux. Selon une étude réalisée par la Chaire de management éthique d'HEC Montréal (CMR) (1997 : cité dans Chaire en management éthique, 2005), 98 % des participants ont évalué que le dialogue était l'une des activités de développement les plus bénéfiques de leur carrière.

*La gestion stratégique.* Les interventions de gestion à caractère stratégique visent à améliorer la cohésion entre le fonctionnement interne de l'organisation et son environnement. Elles visent également à permettre à l'organisation de planifier des actions à long terme pour ainsi s'adapter aux conditions changeantes du contexte dans lequel elle évolue (French & Bell, 1999; Hafsi & Fabi, 1997).

Ces six catégories d'interventions en DO regroupaient ainsi neuf interventions en DO ayant été mises en œuvre auprès des cadres intermédiaires, et ce, au cours d'une période de 18 mois. Ces interventions visaient à les accompagner et à les soutenir dans ce contexte de changements multiples. La présente recherche permettra d'évaluer l'efficacité perçue de ces interventions chez les cadres intermédiaires et d'extraire les caractéristiques des interventions perçues comme étant efficaces.

Après avoir décrit le processus de la recherche et les variables impliquées, il sera question dans la prochaine section, des questions et des hypothèses de recherche.



## Les questions et les hypothèses de recherche

Cette section présente les questions de même que les hypothèses de recherche. En regard de la plupart des questions de recherche, des hypothèses ont été formulées. L'hypothèse de recherche consiste en une présomption de comportement ou de relation entre les objets étudiés s'appuyant sur une connaissance antérieure et une réflexion théorique (Charreire & Durieux, 1999). Compte tenu de l'ampleur de la recherche et des questions et hypothèses impliquées, le Tableau 1 présente les questions et hypothèses de recherche, le type de données (quantitatives ou qualitatives), de même que les temps de mesure concernés.

Tableau 1

Questions et hypothèses de recherche, types de données et temps de mesure concernés

Questions de recherche	Hypothèses	Types de données	Temps de mesure
Q1 : Comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples?	H1 : Entre deux temps de mesure (T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub> ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera.	Quantitatives	T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub>
	H2 : Entre deux temps de mesure (T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub> ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera.	Quantitatives	T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub>

Questions de recherche	Hypothèses	Types de données	Temps de mesure
Q1A : (Sous-question exploratoire) : Comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5?	La revue documentaire apportant peu de précision, nous avons choisi de ne discuter que d'une sous-question exploratoire de recherche.	Qualitatives	T <sub>1</sub> , T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub>
Q2 : Comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps?	H3 : Entre deux temps de mesure (T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub> ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront.	Quantitatives	T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub>
Q3 : Quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation?	H4 : Il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires.	Quantitatives	T <sub>2</sub> et T <sub>3</sub>
Q4 : Quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples?	H5 : L'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back.	Quantitatives	T <sub>3</sub>

Questions de recherche	Hypothèses	Types de données	Temps de mesure
Q5 : Quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires?	La revue documentaire apportant peu de précision, nous avons choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.	Qualitatives	T <sub>3</sub>
Q6 : Qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)?	Le modèle intègre une gradation des niveaux, sans l'avoir démontré. Nous avons choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.	Quantitatives	T <sub>3</sub>

D'abord, trois questions de recherche et une sous-question exploratoire ont été formulées afin de mieux comprendre le vécu des cadres intermédiaires. Elles font l'objet de la première partie de la recherche :

Q1 : « Comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? »; et Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? »

Q2 : « Comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? »

Q3 : « Quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? »

Pour répondre à ces questions de recherche, cinq hypothèses spécifiques ont été élaborées à la lumière des avancées des connaissances actuelles.

H1 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera (données quantitatives). Selon les travaux de Bareil (2004, 2008) et Rioux (2004), il existerait une dynamique intraphase au sein de laquelle il y aurait une évolution de l'intensité des sujets de préoccupations, notamment au sein des phases 2 à 5.

H2 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera (données quantitatives). Cette hypothèse découle des études de Bareil (2004) quant à l'observation d'un mouvement interphases. En ce sens, l'intensité des premières phases aurait tendance à diminuer alors que l'intensité des phases ultérieures augmenterait.

H3 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront (données quantitatives). Cette hypothèse repose sur les travaux de Balogun (2003) où elle affirme que l'interprétation des changements vers la quête d'un sens contribuerait à orienter les attitudes et les comportements des cadres à l'égard des changements et que ce processus d'appropriation serait présent, mais lent.

H4 : Il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires

(données quantitatives). Cette hypothèse découle de l'étude de Meunier (2010), laquelle a permis de lier les phases de préoccupations 1 à 4 à des comportements de résistance, et les phases 5 à 7, à des comportements de soutien des changements.

Les hypothèses H1 et H2 traitent de l'évolution des préoccupations (Q1), alors que l'hypothèse H3 traite de l'évolution de l'appropriation (Q2) et finalement, l'hypothèse H4, de la relation entre les deux concepts : préoccupations et appropriation (Q3).

En deuxième lieu, les questions de recherche visant à mesurer l'efficacité des interventions en DO ainsi que la formulation d'une hypothèse faisant l'objet de la deuxième partie de notre recherche sont les suivantes :

Q4 : « Quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? ». Pour répondre à cette question, nous posons l'hypothèse :

H5 : L'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back (données quantitatives). En effet, l'enquête feed-back serait l'une des interventions en DO les plus efficaces (French & Bell, 1999).

Q5 : « Quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? » (données qualitatives). À ce

niveau, la revue documentaire apporte peu de précision et c'est pourquoi nous avons choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.

Q6 : « Qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)? » (données quantitatives). La revue documentaire apportant peu de précision, nous avons également choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.

À la lumière de ces questions et hypothèses de recherche, il sera question, à la prochaine section, de la méthodologie de la recherche.

### La méthodologie de recherche

Cette section vise à présenter la méthodologie de la recherche. D'abord, le contexte de notre étude sera présenté, puis la population ciblée. Par la suite, le processus de recherche-action ainsi que le devis de recherche diachronique/longitudinal seront discutés. Cette recherche s'appuyant à la fois sur des méthodologies d'analyse des données à la fois qualitatives et quantitatives, chacune des variables fera l'objet de précisions quant à la méthode, la construction des instruments de mesure et leur administration, leurs critères de scientificité (validité et fidélité) et finalement, à l'analyse et au traitement des données.

### *Le contexte de changements multiples*

En complément au processus de recherche, il importe de préciser que cette étude a été réalisée dans un Centre de santé et de services sociaux (CSSS) situé au Québec. Il s'agit d'un contexte complexe où le gouvernement du Québec a adopté une loi confiant, aux agences régionales de développement des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, le mandat et la responsabilité de mettre en place des réseaux locaux de services. C'est dans cette optique qu'en juin 2004, 95 centres de santé et de services sociaux (CSSS) ont été créés à travers le Québec. Le CSSS où s'est déroulée notre étude n'y a pas échappé. En fait, trois changements ont été mis en œuvre et vécus simultanément. Constituant des défis importants pour les cadres intermédiaires, ces trois changements étaient : la fusion administrative, le plan d'organisation par programmes-clientèles et l'élaboration d'un projet clinique. La fusion impliquait un regroupement de trois établissements de santé ayant des cultures fort différentes et des missions distinctes. Le changement en lien avec le plan d'organisation par programmes-clientèles touchait la structure ainsi que son fonctionnement, ce qui amenait l'organisation à passer d'une structure organisationnelle traditionnelle axée sur une logique de services vers une structure organisationnelle axée sur une logique de besoins de la population de son territoire. Finalement, le changement en lien avec le projet clinique impliquait d'intégrer la responsabilité populationnelle et la hiérarchisation des services, dans le but d'améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services à la population du territoire desservi par le CSSS. Cette transformation impliquait également la

mobilisation de plusieurs partenaires du territoire. Il s'agit donc de trois changements de grande envergure.

### *La population des cadres intermédiaires ciblée par l'étude*

La population touchée par ces trois changements multiples est constituée de tous les cadres intermédiaires d'un CSSS situé au Québec. Ces derniers font partie de la population ciblée par cette recherche qui s'est déroulée entre les années 2005 et 2007. Nous avons estimé que cette population serait très perturbée par l'arrivée de ces trois grands changements majeurs, car ces changements étaient à caractère administratif, structurel et culturel. C'est pourquoi, il s'agissait d'une population intéressante pour notre étude. Durant notre étude, la population visée a augmenté en nombre réel, variant à travers les trois temps de mesure, entre  $N = 84$  pour le  $T_1$ ,  $N = 87$  pour le  $T_2$  et  $N = 91$  pour le  $T_3$ . Cette réalité cache toutefois un taux de roulement passablement élevé (25 %) chez les cadres durant cette période où certains cadres intermédiaires du réseau de santé québécois ont profité d'opportunités pour changer d'établissements et de milieu de travail.

### *Une recherche-action*

Faisant partie intégrante des modèles classiques en DO, la recherche-action « aborde le changement planifié comme un processus cyclique (Hafsi & Fabi, 1997, p. 133) ». Plus spécifiquement, la recherche-action consiste en

un processus systématique de collecte de données de recherche au sein d'un système en fonction d'un objectif, d'un but ou d'un besoin de ce système;



une réintégration de ces données dans le système en vue d'en recevoir un feed-back; une mise en œuvre d'actions en changeant des variables spécifiques en fonction des données et des hypothèses; et une évaluation des résultats découlant des actions mises en œuvre en collectant à nouveau des données. [traduction libre] (French & Bell, 1999, p. 130)

Le modèle de recherche-action retenu dans le cadre de cette étude est celui de Rothwell et Sullivan (2005). Ce modèle de recherche-action comporte trois phases : 1. Le marketing (*Marketing*); 2. Le pré-lancement (*Pre-Launch*); 3. Le lancement de la transformation (*Transformation Launch*). Le déroulement de notre recherche correspond davantage à la phase 3 du lancement de la transformation puisque les deux étapes précédentes avaient déjà été mises en place au moment de l'étude. Rothwell et Sullivan ont décomposé cette phase en un cycle composé de quatre étapes : *Scan*, *Plan*, *Act*, *Re-Act* (appelé *SPAR*). Le *Scan* consiste à faire le diagnostic du vécu des cadres intermédiaires, le *Plan* à planifier des interventions découlant de ce diagnostic, le *Act* à mettre en œuvre ces interventions, et finalement le *Re-Act* à ajuster ces dernières et à préparer un nouveau cycle de *SPAR*. Afin de comprendre le déroulement de notre recherche-action, le Tableau 2 présente les variables mesurées et les outils de collecte de données utilisés pour chacune des étapes du modèle de recherche-action retenu, et ce, sur une période de 27 mois.

Tableau 2

Variables mesurées et outils de collecte de données utilisés pour chacune des étapes de la recherche-action

Étapes de la recherche-action	Variables mesurées	Outils de collecte de données
<i>Scan</i> T <sub>1</sub> (collecte de données à l'été 2005)	Préoccupations	Entretiens de groupe
<i>Plan, Act et Re-Act</i> (construction du questionnaire de recherche, validation et prétest) (actions et interventions mises en œuvre, mais non-évaluées dans le cadre de la recherche)		
<i>Scan</i> T <sub>2</sub> (collecte de données au printemps 2006)	Préoccupations	Questionnaire Entretiens de groupe
	Appropriation	Questionnaire
<i>Plan, Act et Re-Act</i> (planification et mise en œuvre d'interventions en DO, et ajustements)		
<i>Scan</i> T <sub>3</sub> (collecte de données à l'automne 2007)	Préoccupations	Questionnaire Entretiens de groupe
	Appropriation	Questionnaire
	Efficacité des interventions en DO	Questionnaire Entretiens de groupe
<i>Re-Act</i> (bilan organisationnel)		

Ainsi au *Scan* T<sub>1</sub>, les préoccupations ont été mesurées en utilisant les entretiens de groupe, lesquelles ont guidé l'élaboration du questionnaire de recherche pour les mesures subséquentes. Par la suite, au *Plan, Act et Re-Act*, des actions ont été planifiées et des interventions ont été mises en œuvre au sein de l'organisation, mais n'ont pas fait l'objet de la présente recherche. Ces étapes ont également permis de développer le

questionnaire de recherche à l'aide des données recueillies au T<sub>1</sub>, et de procéder à des validations et un prétest de cet instrument de mesure.

Le *Scan* T<sub>2</sub> a été réalisé afin de répondre à la question de recherche Q1 « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? » et ainsi de vérifier les hypothèses H1 et H2. L'hypothèse H1 « entre deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera » et l'hypothèse H2 « entre deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera » ont été vérifiées à l'aide d'un questionnaire de recherche. Les entretiens de groupe ont été utilisés afin de répondre à la sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? ».

L'appropriation a également été mesurée par l'entremise d'un questionnaire afin de répondre aux questions de recherche Q2 et Q3 et ainsi vérifier les hypothèses H3 « entre deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront » et H4 « il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires ».

Entre le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>, les résultats des collectes de données du *Scan* T<sub>2</sub> (questionnaires et entretiens de groupe) ont permis de dresser les principales préoccupations des cadres et leur niveau d'appropriation des changements. Celles-ci ont fait l'objet d'un retour d'informations auprès d'un groupe de référence des cadres, puis une présentation des résultats a été réalisée auprès de tous les cadres de l'organisation. Ce portrait des principales préoccupations et du niveau d'appropriation a permis à la direction de l'organisation d'orienter la démarche de soutien et d'accompagnement des cadres intermédiaires en priorisant et en mettant en œuvre différentes interventions en DO (*Plan, Act et Re-Act*) leur étant destinées, le tout dans une stratégie globale de gestion de changement en lien avec les priorités organisationnelles. L'organisation a donc mis en œuvre un total de neuf interventions en DO sur une période de 18 mois faisant référence à six types d'interventions en DO selon French et Bell (1999). Il s'agit d'une enquête feed-back, de trois formations en gestion (habiletés de communication, exercice du droit de gérance, gestion de la présence au travail), d'une intervention sur le rôle du cadre, de deux démarches de consultation (démarche sur la négociation locale et démarche du projet clinique), un atelier sur la gestion de soi, ainsi qu'une intervention de management stratégique sur les priorités organisationnelles.

Enfin, au *Scan* T<sub>3</sub>, les préoccupations ont été mesurées à nouveau d'abord par questionnaire (en vue de vérifier les hypothèses H1 et H2), puis lors d'entretiens de groupe (sous-question exploratoire Q1A). L'appropriation a également été mesurée à nouveau par questionnaire (afin de vérifier les hypothèses H3 et H4). Le *Scan* T<sub>3</sub> a

permis de mesurer également l'efficacité perçue de neuf interventions en DO réalisées à l'étape du *Plan*, *Act* et *Re-Act* en lien avec la question de recherche Q4 « quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? », et ainsi vérifier l'hypothèse H5 « l'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back », par l'entremise du questionnaire. Le questionnaire a également permis de répondre à la question de recherche Q6 « qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)? ». Afin de répondre à la question de recherche Q5 « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? », la chercheuse a eu recours aux entretiens de groupe. Enfin, suite au *Scan* T<sub>3</sub>, une dernière étape de *Re-Act* a été réalisée sous forme d'un bilan organisationnel de l'évolution du vécu des cadres et des impacts des interventions en DO.

Dans le cadre de cette recherche, ce processus de recherche-action a donc permis de prendre des mesures, d'intervenir et de reprendre ces mesures pour mieux adapter la stratégie auprès des cadres intermédiaires, tout en permettant de construire la connaissance. Selon Goyette et Lessard-Hébert (1987), dans une recherche-action, la recherche et l'action sont au service de l'autre, vice-versa ou les deux à la fois, et ce, de façon intentionnelle et fonctionnelle. Elle vise à la fois à rendre l'action plus efficace et à construire la connaissance scientifique à partir de cette action (French & Bell, 1999).

Le point de départ à la recherche-action est souvent défini comme un problème concret vécu par le chercheur lui-même ou le système (Goyette & Lessard-Hébert). De plus, selon Coghlan et Brannick (2010), le chercheur lui-même n'est pas un observateur de ce qui se passe, mais joue plutôt un rôle actif dans ce qui se passe. Ces auteurs affirment également que la recherche-action requiert une coopération entre le chercheur et le client, ainsi qu'un ajustement continu et mutuel à l'égard de nouvelles informations et nouveaux événements qui surviennent au sein de l'organisation. Dans le cadre de cette étude, les dirigeants du CSSS avaient exprimé leur besoin et leur volonté d'accompagner leurs gestionnaires dans ce contexte de changements majeurs. L'intérêt de la chercheuse à s'associer à ce projet organisationnel dans un contexte de recherche favorisait ainsi la collaboration pour réaliser une recherche-action tout en répondant à la fois à des objectifs de recherche et à l'accompagnement des gestionnaires d'un CSSS en contexte de changements multiples. En ce sens, la volonté de comprendre le vécu des cadres intermédiaires dans ce contexte de changements multiples afin d'orienter les actions et les interventions porteuses dans le but de les soutenir et de les accompagner dans ces changements, était soutenue à la fois par le système organisationnel (la direction) et la chercheuse, laquelle est également praticienne dans le milieu.

Réaliser une recherche-action dans sa propre organisation constitue une opportunité autant pour le chercheur et que pour l'organisation. Ainsi, selon les buts recherchés par le chercheur et le système, Coghlan et Brannick (2010) ont élaboré un modèle permettant de situer le type de recherche-action en quatre quadrants illustrant sur

la verticale, un continuum sur l'intention ou non d'étudier le chercheur et sur l'horizontale, l'intention ou non d'étudier le système. À la lumière de ce modèle et aux visées de notre étude, cette dernière s'inscrit dans une recherche-action dite classique. Ce type de recherche-action regroupe des projets de gestion de changements ou de résolution de problèmes comme des projets de consultation interne, de management et d'apprentissage dans l'action. Visant à étudier le système en action plutôt que la chercheuse, notre recherche a pour but de comprendre le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples afin d'orienter les actions à mettre en œuvre afin de les accompagner, et ainsi faciliter leur appropriation de ces changements.

À la lumière de ces éléments, la recherche-action devenait un incontournable pour l'accent mis sur la collecte de données en regard du vécu des cadres intermédiaires afin de mieux cibler et prioriser les interventions en DO à mettre en œuvre, puis mesurer l'évolution de leur vécu et l'efficacité de ces interventions.

#### *Un devis diachronique/longitudinal*

Puisque cette étude visait à mesurer l'évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation des changements chez les cadres intermédiaires, un devis diachronique/longitudinal s'imposait. L'étude longitudinale vise à étudier les évolutions d'organisations, d'individus ou de variables, à travers le temps (Forgues & Vandangeon-Derumez, 1999).

Dans le cadre de cette étude, ces caractéristiques ont été prises en compte de la façon suivante. Premièrement, le choix d'un devis diachronique/longitudinal était nécessaire, puisque les questions de recherche Q1 et Q2, ainsi que la sous-question Q1A impliquaient des mesures répétées afin de comprendre l'évolution des préoccupations des cadres à travers les phases de préoccupations et ainsi que leur appropriation. Deuxièmement, les données recueillies s'échelonnaient sur trois périodes distinctes ( $T_1$ ,  $T_2$  et  $T_3$ ) pour la mesure des préoccupations, puis sur deux périodes distinctes ( $T_2$  et  $T_3$ ) pour la mesure de l'appropriation des changements. Des intervalles de temps entre les périodes de mesure ont été établis à 9 mois (entre le  $T_1$  et  $T_2$ ) et à 18 mois ( $T_2$  et  $T_3$ ) et ce, sur une période totale de 27 mois. Ces intervalles de temps ont été jugés optimaux afin d'obtenir suffisamment d'amplitude dans les données (Fraccaroli, 2002) pour observer une évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation chez les cadres intermédiaires et permettre la mise en place d'interventions en DO, sans nécessairement mettre trop en péril le temps requis pour cette recherche. Un tel devis est fort exigeant (Lamoureux, 1995) autant pour la chercheuse que pour l'organisation en termes de disponibilité des ressources et de temps alloué à la mesure.

Concernant la comparaison des participants d'un temps de mesure à l'autre, la chercheuse a choisi, pour des raisons pratiques et organisationnelles, de contrôler un échantillon représentatif de la population du moment à chacun des temps de mesure au lieu d'un échantillon identique suivi à travers le temps (*panel study*), et ce, autant pour la partie qualitative que quantitative de la recherche. Différentes raisons ont motivé ce



choix. D'abord, la population limitée des cadres, ainsi que le faible niveau de participation anticipée compte tenu du contexte de changements multiples et de la charge de travail accrue des cadres risquaient de limiter le nombre de cadres à suivre travers le temps. De plus, le risque de mortalité expérimentale (Giroux & Tremblay, 2009; Lamoureux) anticipé chez les participants au cours de l'étude lié à un taux de roulement élevé des cadres durant cette période (départ de l'organisation, embauche, promotion ou rétrogradation, décision de ne plus poursuivre la recherche) ont également justifié ce choix bien que la chercheuse était consciente des limites que cela représentait. Enfin, cette recherche-action visant également à soutenir le milieu, les dirigeants souhaitaient obtenir la participation et le vécu d'une majorité de cadres présents à chacun des temps de mesure, d'autant plus que les résultats de cette collecte de données visaient également à orienter des interventions en DO afin de les soutenir dans les changements. Il importe de préciser que cette décision de contrôler un échantillon représentatif de la population du moment, à chacun des temps de mesure, et ce, pour les parties quantitatives et qualitatives et de la recherche, constitue certes une limite importante de l'étude, laquelle sera discutée dans la conclusion de cette thèse.

En somme, l'objet de la recherche visant à mesurer l'évolution du vécu des cadres intermédiaires à travers trois temps de mesure appuie l'importance du choix d'un devis de recherche diachronique/longitudinal dans le cadre de cette étude.

*Une méthodologie à la fois qualitative et quantitative*

L'objet de cette recherche justifiait le recours à une méthodologie combinant à la fois l'approche qualitative et l'approche quantitative, et ce, à divers degrés, pour répondre aux six questions et cinq hypothèses de recherche. Selon Lamoureux (1995), ce choix méthodologique se retrouve dans la plupart des recherches en sciences humaines bien qu'il soit fort exigeant. Pour Baumard et Ibert (1999), la conjugaison de ces deux approches de recherche permet notamment de tirer profit des avantages de chacune des méthodes pour répondre à un objet de recherche. Deux raisons ont amené la chercheuse à avoir recours à une méthodologie à la fois quantitative et qualitative. En premier lieu, Miles et Huberman (2003) mentionnent que les données qualitatives peuvent contribuer au développement d'instrumentation visant des données quantitatives. C'est ce qui a été fait dans le cas de cette étude où l'entretien de groupe au T<sub>1</sub> visait notamment à orienter l'élaboration du questionnaire de recherche sur les préoccupations.

En deuxième lieu, parmi les raisons motivant le choix de relier les données quantitatives avec les données qualitatives, Rossman et Wilson (1991 : cité dans Miles & Huberman) notent l'objectif d'approfondir l'analyse afin de fournir plus de détails sur les données. Dans le cadre de l'étude, cette raison a motivé le choix d'utiliser les résultats au questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO en vue d'obtenir des données sur les caractéristiques des interventions perçues comme étant les plus efficaces en ayant recours aux entretiens de groupe. En regard de ce choix méthodologique, il

importe maintenant de préciser les raisons ayant orienté le choix et l'apport de chacune des approches dans le cadre de cette recherche.

*L'approche qualitative.* En vue de répondre à la sous-question de exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolués à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » et la question Q5 « quelles sont les caractéristiques des interventions en D.O. perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? », la chercheuse a eu recours à l'approche qualitative. Selon Paillé et Mucchielli (1998), la recherche qualitative s'inscrit dans l'approche compréhensive et est définie à la fois au niveau des instruments de mesure visant à recueillir des données qualitatives, puis par l'analyse de ces données de façon à y extraire le sens; mais également dans un processus de recherche mené naturellement « selon une logique proche des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages (p. 9) ». Miles et Huberman (2003) parlent de la nature « naturaliste » des recherches qualitatives, lesquelles amènent le chercheur « à capter des données sur les perceptions d'acteurs locaux » (p.21). L'objet visant la compréhension du vécu des cadres intermédiaires du CSSS dans le cadre de cette recherche-action rejoint les caractéristiques naturalistes de la recherche qualitative, dans notamment l'intérêt porté aux préoccupations de ces derniers (Miles & Huberman).

Dans le cadre de cette recherche, l'approche qualitative était nécessaire, d'abord au T<sub>1</sub> afin d'orienter le contenu des préoccupations en vue de l'élaboration du

questionnaire, puis aux T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, afin de capter la description des sujets de préoccupations par le témoignage des cadres intermédiaires, à travers le temps. Enfin, dans le but de caractériser les catégories d'interventions en DO perçues comme étant efficaces, l'approche qualitative permettait de capter le point de vue des cadres intermédiaires ayant participé et vécu ces interventions. Par conséquent, leur témoignage permettait ainsi une plus grande précision quant à l'exploration de ces caractéristiques. Pour le volet de l'approche qualitative de la recherche, l'entretien de groupe a été retenu comme instrument de mesure et sera présenté dans les prochaines sections.

*L'approche quantitative.* C'est dans le but de répondre aux questions de recherche Q1, Q2 et Q3 visant à mesurer l'évolution des préoccupations et de l'appropriation, Q4 et Q6 sur l'efficacité des interventions en DO, et par le fait même, de vérifier les hypothèses H1, H2, H3, H4 et H5, que la chercheuse a eu également recours à la méthode quantitative. La recherche quantitative utilise des mesures numériques afin de réaliser des analyses statistiques pour en faire ressortir les résultats (Lamoureux, 1995). Elle vise à décrire et à expliquer la réalité dans le but de développer des connaissances généralisables (Lamoureux). En ayant recours à la méthode quantitative, d'une part, la chercheuse cherche à obtenir l'intensité des préoccupations des cadres intermédiaires en lien avec certains sujets de préoccupations et de certaines phases de préoccupations, tout en décrivant l'évolution de cette intensité à travers le temps. Elle vise également à mesurer le niveau d'appropriation des cadres intermédiaires à travers le temps en y décrivant son évolution. Enfin, elle cherche également à mesurer quantitativement

l'efficacité des interventions en DO afin de réaliser des analyses statistiques et ainsi extraire des résultats quant à l'efficacité de ces interventions. Pour le volet de l'approche quantitative, la chercheuse a eu recours au questionnaire, lequel sera présenté dans les prochaines sections.

Compte tenu de la complexité de la recherche en lien avec les trois temps de mesures, les deux types d'instruments de mesure et les trois variables utilisées, et afin de faciliter la compréhension du lecteur, les prochaines sections seront présentées par variables. Or, pour chacune des variables de cette recherche, la construction des instruments de mesure utilisés, la sélection et le portrait de l'échantillon, ainsi que l'analyse et le traitement des données seront respectivement présentés dans la prochaine section.

### *Les préoccupations des cadres intermédiaires*

Afin de répondre à la question de recherche Q1 : « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? » et de vérifier les hypothèses H1, H2 et H4, puis répondre à la sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » visant à comprendre l'évolution des préoccupations des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples, les préoccupations ont été mesurées à trois temps de mesure ( $T_1$ ,  $T_2$  et  $T_3$ ), sur une période de 27 mois, en ayant recours à l'entretien de groupe et au questionnaire. Le recours à

l'entretien de groupe, la sélection des participants, ainsi que l'analyse et le traitement des données sont d'abord présentés. Par la suite, le recours au questionnaire est abordé, suivant ainsi la même logique des informations précisées.

*Les entretiens de groupe sur les préoccupations.* Dans le but de répondre à la sous-question exploratoire Q1A, la chercheuse a eu recours à l'entretien de groupe comme instrument de collecte de données qualitatives. L'entretien de groupe consiste en une technique de collecte d'information dirigée par un animateur et visant à recueillir le point de vue d'un groupe restreint composé de 6 à 12 personnes (Boutin, 2007). Plusieurs raisons ont motivé le choix de cet instrument de collecte. D'abord recommandé dans le domaine de la recherche-action (Boutin), ce mode de collecte de données favorise les interactions entre les participants (Lamoureux, 1995) et permet de stimuler leur réflexion en regard aux sujets abordés (Baumard, Donada, Ibert & Xuereb, 1999), voire même d'affiner leur point de vue (Boutin). L'entretien de groupe est une méthode flexible qui a également les avantages « d'approfondir une piste, de recueillir des exemples pour étayer les propos, de faire clarifier les aspects contradictoires ou ambigus » (Lescarbeau, 1994, p.96).

Ainsi, en regard de l'ensemble de ces avantages, le recours à l'entretien de groupe est très pertinent en vue de comprendre le vécu et les préoccupations des cadres puisque d'une part, la chercheuse peut user de flexibilité dans son animation, et d'autre part, les échanges sont enrichis des réflexions et du partage de chacun quant à leurs principales

préoccupations à l'égard des trois changements. Ces avantages permettaient ainsi d'obtenir des précisions quant aux préoccupations vécues chez les cadres intermédiaires en recueillant leur témoignage. Par ailleurs, l'entretien de groupe peut aussi être utilisé afin de développer un questionnaire (Morgan, 1998), ce qui a également été réalisé dans le cadre de notre étude. Enfin, compte tenu du contexte de changements et du besoin des cadres de s'exprimer à ce sujet, il était approprié, voire nécessaire d'avoir recours à l'entretien de groupe et ainsi écouter les cadres (Morgan).

Dans un premier temps, un premier entretien de groupe a été réalisé au T<sub>1</sub> dans le cadre d'une activité d'échanges tenue en juin 2005 et animé par une ressource externe. Cette activité visait à recueillir les préoccupations des cadres intermédiaires à l'égard des changements. Tirée de Bareil (2004), la question « quelles sont vos préoccupations actuelles à l'égard des changements? » était posée à tous les participants, lesquels étaient regroupés en sous-groupes par table (10 tables au total). Cette question permettait ainsi de recueillir les préoccupations à l'égard des changements vus de façon globale et holistique (changements multiples) par les cadres intermédiaires. Les résultats de ces échanges par table étaient présentés en plénière à tout le groupe de cadres. La chercheuse, praticienne dans le milieu, avait assuré la prise de notes et ainsi récupéré l'ensemble des préoccupations émises par les cadres lors de la plénière de l'activité. Ainsi, en plus d'identifier les préoccupations des cadres au T<sub>1</sub> de la recherche, ces données ont guidé la chercheuse par la suite dans la construction d'un questionnaire afin

qu'il soit adapté aux préoccupations des cadres dans un contexte de changements multiples. Le canevas de cet entretien est présenté à l'appendice 4 (p.158).

Dans un deuxième temps, en vue des entretiens de groupe des T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, un canevas d'entretien a été élaboré et est présenté à l'appendice 5 (p.160). Comportant des questions ouvertes, l'entretien semi-dirigé a été privilégié afin de cerner les propos des participants en alliant objectivité et profondeur (Lamoureux, 1995). Le canevas d'entretien comprenait d'abord une introduction visant à informer les participants des objectifs de la recherche et de rappeler le contexte des trois changements. Le déroulement de l'entretien de groupe, la durée, de même que les thèmes abordés étaient également présentés. Le rôle d'animateur, le rôle de secrétaire ainsi que le rôle des participants étaient précisés, notamment ce dernier au niveau de l'expression de leurs propres préoccupations comme gestionnaire et non pas comme représentant d'un groupe de gestionnaires. Le rôle d'animateur était assuré par la chercheuse et le rôle de secrétaire, par une conseillère en ressources humaines de la direction des ressources humaines, laquelle connaissait le contexte des changements et la réalité des cadres intermédiaires. Un rappel des éléments éthiques de la recherche, tel que l'anonymat des répondants, était également prévu.

Lors des entretiens de groupe, le thème des préoccupations des cadres a été abordé en premier lieu, parce qu'il suscitait le plus d'intérêt chez les participants (Boutin, 2007) et compte tenu qu'il recentrait les destinataires sur leur propre vécu (Bareil, 2004).



Ainsi, afin de répondre à la sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? », la chercheuse a utilisé les travaux de Bareil sur les préoccupations. Ainsi, la question dite « gagnante », « qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement au sujet des trois changements? », était posée aux participants et visait à permettre l'expression des préoccupations des cadres. Cette question simple et efficace a été validée dans le cadre de ses recherches et permet d'aborder respectueusement le vécu de la personne en situation de changement (Bareil). La question visait les trois changements à la fois, et ce, de façon globale et holistique (changements multiples). Cette question ouverte permettait de lancer la discussion, de favoriser ainsi les interactions (Lamoureux, 1995) et stimuler les réflexions (Baumard & al., 1999). Ayant une expérience au niveau de l'animation de groupe et afin de répondre aux questions de recherche, la chercheuse tentait de préciser, d'approfondir ou de faire clarifier les propos des participants (Lescarbeau, 1994).

*Validité interne et fidélité des entretiens de groupe sur les préoccupations.* La validité interne d'un instrument de mesure réfère au fait que cet instrument mesure ce qu'il est censé mesurer (Russ-Eft & Preskill, 2009). Afin d'assurer la validité interne des entretiens de groupe, des validations préalables ont été réalisées auprès d'un groupe d'experts de contenu et du milieu (Russ-Eft & Preskill). Ainsi, le canevas d'entretien a été validé par la directrice de recherche, laquelle avait réalisé bon nombre de recherches sur les préoccupations des destinataires d'un changement, ainsi que des experts du

milieu, soit le directeur général adjoint et la directrice des ressources humaines. Par ailleurs, une attention a été portée afin d'assurer un contrat clair de communication entre l'animateur et les participants (Baribeau, 2009). Une lettre d'invitation avait alors été adressée aux cadres sélectionnés, leur présentant ainsi la recherche, les thèmes abordés ainsi que leur contribution recherchée au groupe d'entretien. Ces informations avaient également été rappelées précisément en introduction à l'entretien de groupe ainsi que le rôle de l'animateur et leur rôle comme participant, et ce, à titre de gestionnaire et non pas comme représentant d'un groupe de gestionnaires.

La fidélité consiste à démontrer que la recherche pourrait être reproduite et que les mêmes résultats seraient observés (Drucker-Godard, Ehlinger & Grenier, 1999). La fidélité peut être observée par la saturation des données obtenues lors des entretiens de groupes (Baribeau, 2009). La saturation est observée lorsque « chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter » (Drucker-Godard & al., p.216). En ce sens, pour les entretiens de T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, la chercheuse a observé une saturation des données sur les préoccupations énoncées, lors du cinquième entretien de groupe (cinquième sur six pour le T<sub>2</sub> et cinquième sur cinq pour le T<sub>3</sub>) alors qu'il n'y avait plus de nouvelles préoccupations qui enrichissaient la collecte de données.

*La sélection et le portrait des participants aux entretiens de groupe.* La population des cadres intermédiaires, à travers les trois temps de mesure, était de  $N = 84$  pour le T<sub>1</sub>,

$N = 87$  pour le  $T_2$  et de  $N = 91$  pour le  $T_3$ . Cette population de cadres était répartie à travers 14 directions. Pour l'entretien de groupe tenu au  $T_1$ , aucun échantillonnage n'avait été réalisé puisqu'il s'agissait d'une activité d'échanges à laquelle les 84 cadres intermédiaires avaient été invités à participer dans le cadre de la mise en œuvre des changements. Ainsi, sur la population des 84 cadres intermédiaires, 71 d'entre eux avaient participé à l'activité, pour un taux de participation de 85 %.

Afin d'obtenir un bassin de cadres représentatifs pour les  $T_2$  et  $T_3$ , et ainsi atteindre une saturation suffisante des données, la chercheuse souhaitait réaliser de trois à cinq entretiens de groupes (Boutin, 2007). Considérant qu'un certain pourcentage de cadres pouvait possiblement décliner l'invitation à cause des contraintes de disponibilité ou une surcharge de travail, un échantillon de 60 cadres était sélectionné pour chacun des deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ) et six groupes étaient proposés. Lors de ces deux temps de mesure, les échantillons étaient représentatifs de la population du moment. Dans le but d'obtenir des échantillons représentatifs de la population du moment, la sélection des participants a été réalisée à l'aide de la méthode d'échantillon à plusieurs degrés (Royer & Zarlowski, 1999). En plus de favoriser la représentativité de chacune des directions, cette méthode permet d'effectuer des tirages successifs à différents niveaux (Royer & Zarlowski). Le premier degré consistait à la sélection de manière aléatoire, par tirage au sort, d'un échantillon composé d'un cadre par direction ( $n = 14$ ), car il y avait 14 directions représentées dans le CSSS étudié. Le deuxième degré permettait de compléter

l'échantillon et consistait à la sélection aléatoire, par tirage au sort, d'un échantillon de cadres ( $n = 46$ ) parmi l'ensemble de la population restante de cadres.

En ce qui concerne les entretiens de groupes réalisés aux  $T_2$  et  $T_3$ , une note de service a été transmise par le directeur général préalablement à chacune des collectes de données. Cette note précisait les objectifs de la recherche, de même que l'intégration de celle-ci dans la démarche organisationnelle visant à soutenir les cadres intermédiaires dans ce contexte de changements. Elle précisait que les cadres seraient invités, sur une base volontaire, à compléter d'abord un questionnaire, puis dans un deuxième temps, qu'un échantillon de cadres serait invité à participer à des entretiens de groupe. En ce qui a trait aux entretiens de groupe, les cadres sélectionnés ont été invités à participer aux entretiens de groupe par l'entremise d'une lettre qui leur était adressée personnellement et précisait les objectifs de la recherche, les thèmes qui seraient abordés, la durée ainsi que les plages horaires proposées. Transmise par la chercheuse, la lettre précisait également que leur participation était sur une base volontaire. Les cadres intéressés communiquaient directement avec la chercheuse, par courrier électronique ou par téléphone, pour confirmer leur participation à l'un des six groupes proposés. Compte tenu des thèmes abordés, les entretiens étaient d'une durée moyenne de 2 h 00 pour le  $T_2$  et de 2 h 30 pour le  $T_3$ . Il importe de préciser que, comme le questionnaire de recherche avait été préalablement transmis à tous les cadres trois semaines auparavant, le fait d'avoir complété ou non le questionnaire n'était pas un critère pour participer aux entretiens de groupe.

De l'échantillon de 60 cadres sélectionnés de façon aléatoire aux T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, six entretiens de groupe ont été réalisés au T<sub>2</sub>, alors que cinq ont été réalisés au T<sub>3</sub>. Le manque de disponibilité des cadres lors de la période de collecte de données au T<sub>3</sub> a donné lieu à l'annulation d'un entretien de groupe. Toutefois, les cadres intéressés ont quand même pu se joindre à l'un des cinq autres groupes. Quant aux taux de participation, 47 % (28/60) des cadres sélectionnés ont participé aux entretiens au T<sub>2</sub>, alors que 42 % (25/60) ont participé au T<sub>3</sub>.

Au niveau de la représentativité des directions, 11 des 14 directions ont été représentées au T<sub>2</sub> et 8 d'entre elles au T<sub>3</sub>. La comparaison de l'identité des participants aux entretiens tenus au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub> permet d'établir qu'environ 40 % des cadres (10 sur 25) ont participé aux deux entretiens de groupe; ce qui témoigne du haut taux de roulement et de la difficulté pratique de recruter les mêmes participants à 18 mois d'intervalle entre les temps de mesure.

Quant au portrait des participants à ces entretiens de groupe (T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>), le Tableau 3 présente celui-ci en comparaison au portrait de la population des cadres intermédiaires. Le manque de données sur les participants à l'activité tenue au T<sub>1</sub> n'a pas permis d'obtenir un tel portrait de leurs caractéristiques.

Tableau 3

Portrait des participants aux entretiens de groupe en comparaison au portrait de la population des cadres intermédiaires pour le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>

Caractéristiques	Portrait au T <sub>2</sub>				Portrait au T <sub>3</sub>			
	Répondants <i>n</i> = 28		Population <i>N</i> = 87		Répondants <i>n</i> = 25		Population <i>N</i> = 91	
	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%
<b>Direction d'appartenance</b>								
Direction clinique	17	61 %	51	59 %	19	76 %	57	63 %
Direction support	11	39 %	36	41 %	6	24 %	34	37 %
Sous-total	28	100 %	87	100 %	25	100 %	91	100 %
<b>Fonction</b>								
Hiérarchique	20	71 %	67	77 %	23	92 %	74	81 %
Conseil	8	29 %	20	23 %	2	8 %	17	19 %
Sous-total	28	100 %	87	100 %	25	100 %	91	100 %

La proportion des cadres provenant des directions cliniques était légèrement plus élevée (61 % pour le T<sub>2</sub> et 76 % pour le T<sub>3</sub>) que celle des cadres provenant des directions supports (39 % pour le T<sub>2</sub> et 24 % pour le T<sub>3</sub>). Ces proportions quant aux échantillons de cadres étaient assez bien représentatives de la population des cadres intermédiaires au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub>, soit au niveau de la population des cadres provenant des directions cliniques (59 % pour le T<sub>2</sub> et 63 % pour le T<sub>3</sub>) que les cadres provenant des directions supports (41 % pour le T<sub>2</sub> et 37 % pour le T<sub>3</sub>). Il en est de même pour la fonction des participants

(hiérarchique ou conseil). Ainsi, la proportion occupant une fonction hiérarchique et ayant des employés sous leur responsabilité (71 % pour le T<sub>2</sub> et 92 % pour le T<sub>3</sub>) était assez représentative de la population des cadres intermédiaires (77 % pour le T<sub>2</sub> et 81 % pour le T<sub>3</sub>). Une proportion représentative a également pu être observée chez les participants ayant une fonction conseil (29 % pour le T<sub>2</sub> et 8 % pour le T<sub>3</sub>), ces proportions étant plutôt représentatives de la population des cadres conseil (23 % pour le T<sub>2</sub> et 19 % pour le T<sub>3</sub>).

Dans le cadre de cette recherche, il importe de préciser que l'entretien de groupe peut occasionner certaines limites, lesquelles ont été prises en compte par la chercheuse. D'abord, les participants doivent être disponibles et libérés simultanément pour participer à l'entretien de groupe (Lescarbeau, 1994). Considérant la charge de travail accrue des cadres intermédiaires durant cette période de transformation et afin d'assurer une participation de ceux-ci, la chercheuse a proposé plusieurs plages horaires et a limité la durée des entretiens à 2 h 00 (T<sub>2</sub>) et à 2 h 30 (T<sub>3</sub>). De plus, la réticence des participants à révéler leurs préoccupations pouvait devenir un frein à l'expression authentique des participants (Baumard & al., 1999) d'autant plus que plusieurs cadres se connaissaient peu ou pas du tout, ce qui pouvait occasionner de la méfiance et ainsi limiter l'expression des préoccupations. Pour pallier à cette limite, la chercheuse a pris soin de présenter, d'entrée de jeu, le contexte et les objectifs de la recherche, tout en demandant aux participants de respecter la confidentialité des échanges tenus lors de l'entretien de groupe.

*Le traitement et l'analyse des données qualitatives découlant des entretiens de groupes.* Pour le traitement et l'analyse des données qualitatives des préoccupations aux T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, l'analyse thématique a été retenue. Selon Paillé et Mucchielli (2008), cette méthode de traitement de données offre des avantages pour une première expérience de recherche, pour poser rapidement un diagnostic, mais également comme utilisation complémentaire à des méthodes quantitatives. L'analyse thématique consiste à transposer les données d'un corpus en un certain nombre de thèmes afin de répondre aux objectifs de la recherche (Paillé & Mucchielli).

Dans un premier temps, la chercheuse a complété les verbatims des entretiens (pour le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>) découlant de la prise de notes de la secrétaire avec les notes qu'elle avait elle-même prises lors de ces mêmes entretiens. Par la suite, afin d'avoir une vue d'ensemble du corpus, la chercheuse a procédé à une lecture flottante et a surligné les éléments saillants des verbatims de chacun des groupes pour chacun des temps de mesure. Pour les données recueillies lors de la plénière de l'activité tenue au T<sub>1</sub>, la chercheuse a également procédé à une lecture flottante et a surligné les éléments saillants des notes qu'elle avait prise. Le mode d'inscription sur fiche a été utilisé à l'aide d'un logiciel de traitement de texte (*Microsoft Word*), ce qui facilitait la gestion des données et permettait d'identifier les thèmes ainsi que les informations permettant de les retracer.



Une démarche de thématisation en continue (Paillé & Mucchielli, 2008) a été entreprise par la chercheuse. Cette démarche d'analyse était centrée sur les préoccupations des cadres intermédiaires en regard des changements. Pour ce faire, la chercheuse a sélectionné une ou des phrases significatives liées à une idée, laquelle devenait une unité de signification, puis l'a attribuée à un thème pertinent en lien avec un sujet de préoccupation. Un thème constitue « un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indicateurs sur la teneur des propos » (Paillé & Mucchielli, 2008, p.170). À titre d'exemple, la phrase « ce qui me préoccupe, c'est le changement de mon rôle et le fait que je joue de moins en moins un rôle clinique avec les patients et les familles » a été tirée du verbatim des entretiens, retranscrite dans le logiciel et a été identifiée comme « T3, G1 », c'est-à-dire, tirée des entretiens du T<sub>3</sub>, du groupe 1. Le thème « exercice du rôle au quotidien » a alors été attribué et référait à un sujet de préoccupation. L'attribution des thèmes s'est fait au fur et à mesure, en les regroupant en regard des unités de signification ressorties dans le verbatim. Les thèmes ont également été hiérarchisés, notamment dans l'exemple présenté, où la sous-rubrique « préoccupations envers le poste et le rôle » a été attribuée et regroupait d'autres thèmes en lien avec des sujets de préoccupations. Enfin, afin de répondre à l'objet de recherche sur les préoccupations des cadres, des rubriques traduisant les préoccupations des cadres ont ensuite été regroupées par phase en lien avec le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004). Les rubriques et sous-rubriques diffèrent des thèmes par leur degré de généralité (Paillé & Mucchielli). Ainsi, par cet exercice de thématisation en continu, la

chercheuse a construit simultanément un arbre thématique, au fur et à mesure. Le Tableau 4 illustre un extrait de l'arbre thématique en lien avec l'exemple cité précédemment.

Tableau 4

Illustration d'un extrait de l'arbre thématique sur les préoccupations

Rubriques	Sous-rubriques	Thèmes	Extraits de verbatim
Phase 2 : Préoccupations centrées sur le destinataire  (modèle de Bareil, 2004)	Préoccupations envers le poste et le rôle	Exercice de mon rôle au quotidien	<i>Ce qui me préoccupe, c'est le changement de mon rôle et le fait que je joue de moins en moins un rôle clinique avec les patients et les familles (T3, G1)</i>
		Attentes de l'organisation à l'égard de l'exercice de mon rôle de cadre	<i>J'ai l'impression qu'on s'attend que tous les cadres soient des experts dans tous les domaines (T3, G4)</i>

La sensibilité théorique et expérientielle de la chercheuse (Paillé & Mucchielli, 2008) a facilité l'exercice de thématisation. En effet, par sa formation en psychologie organisationnelle, son expérience en gestion de changement et sa connaissance du modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004), la chercheuse réagissait de façon plus aigüe au repérage des sujets de préoccupations et mettait à profit ses connaissances dans la thématisation et la hiérarchisation des thèmes, des sous-rubriques et des rubriques en regard du modèle.

Puisque bien souvent, la récurrence des thèmes illustre des éléments centraux de l'expérience des sujets (Paillé & Mucchielli, 2008), celle-ci a été compilée, dans l'exercice de thématisation, sous la base du nombre de groupes d'entretien (et du nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier du T<sub>1</sub>) ayant reflété l'idée révélée sur chacun des thèmes. Considérant qu'un des problèmes d'analyse des données résultant des entretiens de groupe consiste à la pondération des opinions et du partage des idées importantes et secondaires (Lescarbeau, 1994), la chercheuse a opté pour la base du nombre de groupes ayant exprimé la préoccupation afin d'évaluer la récurrence pour les mesures tenues aux T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>. Ce choix était plus représentatif des préoccupations des cadres à travers les différents groupes, puisque chacune des préoccupations énoncées n'était pas systématiquement validée comme étant également une préoccupation partagée par les autres participants au sein du groupe. Toutefois, en ce qui concerne les thèmes du T<sub>1</sub>, puisqu'il était impossible de repérer la table ayant exprimé chacune des préoccupations, la récurrence des thèmes a dû être compilée selon le nombre d'énoncés rapportés durant la plénière. Pour les T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, les thèmes (sujets de préoccupations) ayant été exprimés par au moins trois groupes ont été retenus pour l'analyse. Ce seuil a été établi en considérant qu'au moins la moitié des groupes (50 %) avait exprimé ce thème. En ce qui a trait au T<sub>1</sub>, les thèmes ayant été exprimés cinq fois ou plus ont été retenus pour l'analyse. Ce seuil a été établi en fonction du fait que ce thème aurait pu être exprimé par 50 % des tables (5 tables sur les 10 formées dans le cadre de cet atelier).

Les thèmes résultant de la démarche d'analyse thématique ont été soumis pour validation à la directrice de recherche, laquelle avait élaboré le modèle des phases de préoccupations et possédait une bonne expérience de la mesure des préoccupations. Cette validation s'est avérée cohérente avec le modèle des phases de préoccupations. Afin de répondre à la sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? », un tableau sous forme de matrice a été élaboré. Une matrice présente le croisement entre deux ou plusieurs dimensions afin d'analyser leurs interactions (Miles & Huberman, 2003). En vue de faciliter l'analyse intraphase et intertemps, puis d'interpréter les données sur leur évolution, la matrice présentait les thèmes (sujets de préoccupations retenus en fonction de leur récurrence), regroupées sous chacune des phases et des temps de mesure. Cette matrice est présentée à l'appendice 1 de l'article 1 (Tableau 9, page 143).

Suite à la démarche d'analyse thématique des préoccupations et à la validation de la directrice de recherche, dans le cadre de la recherche-action, les résultats obtenus ont ensuite été soumis à un comité interne appelé « le groupe de référence des cadres intermédiaires » en utilisant la méthode d'enquête feed-back, et ce, au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub>. Ce comité était composé d'un cadre intermédiaire par direction et assumait un rôle formel de vigie auprès des cadres dans ce contexte de changements. Compte tenu de son rôle au sein de l'organisation et de sa connaissance du vécu des cadres intermédiaires, l'implication de ce comité pour la validation des résultats était tout indiqué et stratégique

dans le contexte à la fois de la présente recherche et de cette démarche organisationnelle, notamment par le fait qu'il permettait au milieu de s'approprier les résultats. La présentation a été réalisée en utilisant le logiciel *Power Point*. La question « dans quelle mesure ce portrait représente les préoccupations actuelles des cadres? » a été posée aux membres de ce comité. À la lumière du diagnostic des préoccupations présentées, le groupe de référence a confirmé que les préoccupations (faisant référence aux thèmes ressortis de l'analyse thématique) illustraient bel et bien le portrait actuel du vécu des cadres intermédiaires, et ce, au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub>.

*Le questionnaire sur les préoccupations.* Afin de répondre à la question de recherche Q1 « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? » et de vérifier les hypothèses H1 et H2, puis la question Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » et ainsi vérifier l'hypothèse H4, la chercheuse a eu également recours à la méthode quantitative et au questionnaire, lesquels permettaient d'utiliser des données numériques afin de réaliser des analyses statistiques pour en faire ressortir les résultats (Lamoureux, 1995). En ayant recours à la méthode quantitative, la chercheuse cherchait à obtenir l'intensité des préoccupations des cadres intermédiaires en lien avec des sujets de préoccupations et également en regard aux phases de préoccupations, tout en décrivant l'évolution de cette intensité à travers le temps.

Afin de recueillir des données de nature quantitative, le questionnaire a été utilisé comme instrument de collecte (Baumard & al., 1999). Le questionnaire est un outil de collecte permettant de recueillir des informations en vue de mesurer des comportements ou des attitudes (Lamoureux, 1995). Visant à obtenir des informations sur l'intensité des préoccupations, cet instrument de mesure présentait des avantages considérables pour la recherche.

D'abord, le questionnaire permettait d'interroger directement un grand nombre d'individus (Gillham, 2007), soit l'ensemble de la population des cadres intermédiaires de l'organisation, par l'entremise de questions « fermées » et de réaliser des analyses statistiques (Baumard et al.). Ainsi, prévoyant un mode de réponse identique pour les répondants, cet instrument facilitait la comparaison des données obtenues (Gillman; Lamoureux; Lescarbeau, 1994). En second lieu, le questionnaire assurait une plus grande franchise (Lamoureux) chez les cadres intermédiaires compte tenu de son anonymat. Cet élément était important puisque les thèmes abordés étaient délicats et les réponses devaient refléter leur vécu en regard de leurs préoccupations. En troisième lieu, le questionnaire permettait aux cadres de répondre à leur rythme et lorsqu'ils le souhaitaient, le tout dans le respect des échéanciers (Lamoureux; Lescarbeau). Cet élément était également important puisque compte tenu du contexte de changements, les cadres étaient surchargés et pouvaient donc choisir le meilleur moment pour le compléter. Le questionnaire visait à mesurer l'intensité des préoccupations en regard des changements au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub>. Afin de répondre aux questions de recherche Q1 et Q3 et de

vérifier les hypothèses H1, H2 et H4 et ainsi de comparer les données entre elles et celles obtenues aux deux temps de mesure, la chercheuse a opté pour des questions fermées orientant ainsi le répondant vers un choix de réponses standardisées (Lamoureux).

Le questionnaire visant à comprendre l'évolution des préoccupations est composé de deux sections : une section sur la variable « préoccupation » et une seconde sur les données socio-démographiques. Ce questionnaire comporte deux pages et est présenté à l'appendice 2 (p.149). Les étapes proposées lors d'une collecte de données par questionnaire, soit la construction initiale du questionnaire et le choix des échelles de mesure, les prétests et l'administration dudit questionnaire (Baumard & al., 1999) ont été respectées par la chercheuse. D'abord, pour la construction du questionnaire sur les préoccupations, la chercheuse a pris soin de bien définir l'objet de la recherche (De Singly, 2008) et de se documenter sur le thème à l'étude (Lescarbeau, 1994). L'objet de recherche défini et le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004) étant connu et largement documenté, ces connaissances ont facilité la construction du questionnaire. Afin d'adapter les sujets de préoccupations au contexte et à la réalité des cadres intermédiaires du milieu, la chercheuse a ainsi élaboré un questionnaire sur mesure.

Dans un premier temps, pour la construction initiale du questionnaire, les sujets de préoccupations les plus susceptibles d'être vécus par les cadres intermédiaires ont été établis à partir des résultats découlant des entretiens de groupes tenus auprès des cadres

intermédiaires du milieu au T<sub>1</sub> de l'étude ainsi que de résultats de recherches antérieures (Bareil, 2004). Baumard et Ibert (1999) notent que l'utilisation d'une approche qualitative est nécessaire à la conduite d'une approche quantitative, ce qui a été fait en utilisant les données qualitatives tirées de l'entretien de groupe tenu au T<sub>1</sub>. Ainsi, l'analyse de ces données a d'abord permis d'établir sept préoccupations majeures, lesquelles ont orienté la formulation de sept questions. Afin de couvrir d'autres préoccupations susceptibles d'être vécues en regard de l'évolution probable de la dynamique des phases chez les cadres, neuf autres questions ont été élaborées en lien avec les travaux de Bareil (2004). En effet, comme le même questionnaire devait être adapté pour les mesures du T<sub>2</sub> et du T<sub>3</sub>, il était nécessaire de circonscrire un plus large spectre de préoccupations à anticiper pour ces deux temps de mesure. En vue d'assurer une compréhension commune, les questions ont été formulées en respectant le langage de gestion quotidien des cadres (Fenneteau, 2007; Russ-Eft & Preskill, 2009) ainsi que les préoccupations exprimées. Au final, 16 questions, soit quatre questions par phase visaient à mesurer les préoccupations. La chercheuse a limité le nombre de questions à 16 compte tenu du souci des dirigeants du milieu à obtenir un instrument de mesure concis dans le cadre de cette recherche-action. En limitant ainsi le nombre de questions, la chercheuse a priorisé les sujets de préoccupations les plus pertinents en vue de répondre au but de la recherche (Gillham, 2007), tout en s'assurant de couvrir les phases de préoccupations ciblées du modèle de Bareil. Pour la formulation des questions relatives aux préoccupations, seules les phases 2 à 5 du modèle de Bareil ont été retenues. La phase 1 a été exclue, car nous avons estimé que les cadres vivaient déjà des



préoccupations et avaient possiblement traversé cette phase alors que le changement était déjà débuté sur le terrain d'expérimentation. De plus, les phases 6 et 7 n'ont pas non plus été considérées dans cette étude, car d'une part, elles ne sont pas universellement vécues par tous les destinataires (Bareil), et d'autre part, que le changement ne faisait que commencer au niveau de sa mise en œuvre, ce qui laissait présupposer que ces phases seraient d'emblée moins intensément vécues. Il importe également de préciser que les préoccupations étaient mesurées à l'égard des trois changements vus de façon globale et holistique (changements multiples), ce qui s'avère une innovation par rapport aux recherches menées antérieurement (Bareil) où les préoccupations étaient mesurées séparément pour chaque changement. Ce choix de regrouper les changements de façon globale et holistique reposait sur les résultats de recherche de Bourque (2007), laquelle tend à démontrer que les cadres intermédiaires ont une vision holistique des changements simultanés. Ainsi, cette mesure des préoccupations envers plusieurs changements constituait une innovation et s'avérait être une mesure exploratoire.

Dans la poursuite de la construction du questionnaire, la chercheuse a également élaboré l'échelle de mesure. En ce sens, pour chacune des questions du questionnaire, une échelle de mesure d'intensité des préoccupations, à quatre ancrs de type Likert (*pas du tout* = 1, *peu* = 2, *assez* = 3, *beaucoup* = 4) a été choisie et visait à capter la direction et l'intensité de l'attitude mesurée (Lamoureux, 1995). L'échelle était composée de quatre choix de réponse (nombre pair) afin de forcer le répondant à se positionner (Russ-

Eft & Preskill, 2009) quant à l'intensité de chacun des sujets de préoccupation, évitant ainsi l'option centrale, laquelle peut devenir un refuge pour ceux voulant éviter d'exprimer leur attitude (Giroux & Tremblay, 2009). Inspiré de la question gagnante (Bareil, 2004) et utilisée lors des entretiens de groupe, la consigne suivante introduisait les questions : « Pour chacun des énoncés suivants, identifiez dans quelle mesure vous êtes préoccupé actuellement par cet item ». Le terme « actuellement » était souligné et forçait le cadre à répondre en regard à ses propres préoccupations du moment présent, plutôt que celles du passé ou à venir (Bareil, 2004). En délimitant ainsi clairement la période de référence, cette précaution permettait également de réduire la distorsion des évaluations chez les répondants (Giroux & Tremblay, 2009).

*Validité interne, de contenu et fidélité du questionnaire sur les préoccupations.* La validité interne d'un instrument de mesure réfère au fait que cet instrument mesure ce qu'il est censé mesurer (Russ-Eft & Preskill, 2009). Afin d'assurer la validité interne du questionnaire sur les préoccupations, des validations préalables ont été réalisées auprès d'un groupe d'experts de contenu et du milieu et un pré-test a été réalisé auprès de pairs de la direction des ressources humaines (Russ-Eft & Preskill). En effet, afin de mettre à l'épreuve les sujets de préoccupations, les questions et la compréhension des répondants, le questionnaire sur les préoccupations des cadres intermédiaires a fait l'objet d'une validation de contenu auprès d'un groupe d'experts. La validité de contenu consiste à s'interroger sur la pertinence des questions posées dans l'outil de collecte de données en évaluant la correspondance entre le contenu de ces questions et les indicateurs du

concept étudié (Lamoureux, 1995). Le groupe d'expert était composé de la directrice de recherche et du directeur général adjoint du CSSS, lequel était un expert du milieu par son expérience en gestion et sa connaissance de l'organisation. Ces experts avaient le mandat de valider les sujets de préoccupations, la formulation des questions et des échelles de mesure et de transmettre leurs suggestions à la chercheuse. Par la suite, un test préliminaire a été réalisé auprès de pairs de la direction des ressources humaines, soit d'une cadre intermédiaire en gestion des ressources humaines, de la directrice et de la directrice adjointe des ressources humaines. Par leur connaissance de la réalité des cadres intermédiaires et du contexte des changements, ces trois professionnels d'expérience en ressources humaines ont contribué à effectuer une validité de contenu du questionnaire de recherche et ont proposé de le conserver tel quel.

La fidélité consiste à démontrer que la recherche pourrait être reproduite et que les mêmes résultats seraient observés (Drucker-Godard & al., 1999). Afin d'assurer une certaine forme de fidélité du questionnaire, des analyses de cohérence interne (alpha de Cronbach) ont été réalisées (Russ-Eft & Preskill, 2009). En terme de qualité métrique, ces analyses de fidélité, réalisées à partir des données recueillies dans le cadre de la recherche, ont révélé des coefficients de consistance interne (alpha de Cronbach) très satisfaisants pour l'ensemble du questionnaire, soit les 16 questions qui visaient à mesurer les quatre phases de préoccupations ( $\alpha = 0,92$  pour les T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>).

En suivi à la section sur les préoccupations, une seconde section consistait à recueillir les données socio-démographiques et comportait deux questions visant à obtenir le portrait des répondants en vue de procéder à des analyses quant à leurs caractéristiques. Chacun des répondants devait donc préciser leur direction d'appartenance (direction clinique ou support) et la nature de leur fonction (hiérarchique, c'est-à-dire ayant des employés sous leur responsabilité, ou conseil).

*Le portrait des participants au questionnaire.* La population des cadres intermédiaires visée par la collecte de données par questionnaires était de  $N = 87$  pour le  $T_2$  et de  $N = 91$  pour le  $T_3$ . Compte tenu que la population des cadres était limitée et afin de favoriser un taux de réponse élevé, tous les cadres intermédiaires du CSSS ont été invités à compléter le questionnaire. D'abord, de la population des 87 cadres au  $T_2$ , 54 ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 62 %. De la population des 91 cadres au  $T_3$ , ce sont plutôt 69 cadres qui ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 73 %. Selon Russ-Eft et Preskill (2009), ces taux de réponse sont représentatifs de la population, avec un intervalle de confiance de 95 % et une précision de plus ou moins 10 %.

Il importe de rappeler qu'au cours des  $T_2$  et  $T_3$ , les répondants aux questionnaires provenaient de la population du moment de chacune des collectes de données. Une question de contrôle posée au  $T_3$  (questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO), « j'ai complété le questionnaire en mars 2006 » (et faisant référence au questionnaire du

T<sub>2</sub>), a permis d'établir que seulement 35 cadres (soit près de 50%) ont répondu aux questionnaires aux deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>). Les données socio-démographiques obtenues lors des collectes de données a également permis d'établir un portrait représentatif de la population de ces deux groupes de répondants, et ce, aux deux temps de mesure. Le Tableau 5 présente le portrait des répondants au questionnaire en comparaison au portrait de la population des cadres intermédiaires pour le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>.

Tableau 5

Portrait des répondants au questionnaire en comparaison au portrait de la population des cadres intermédiaires pour le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>.

Caractéristiques	Portrait au T <sub>2</sub>				Portrait au T <sub>3</sub>			
	Répondants <i>n</i> = 54		Population <i>N</i> = 87		Répondants <i>n</i> = 69		Population <i>N</i> = 91	
	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%
Direction d'appartenance								
Direction clinique	29	54 %	51	59 %	36	52 %	57	63 %
Direction support	25	46 %	36	41 %	33	48 %	34	37 %
Sous-total	54	100 %	87	100 %	69	100 %	91	100 %
Fonction								
Hiérarchique	46	85 %	67	77 %	54	78 %	74	81 %
Conseil	8	15 %	20	23 %	15	22 %	17	19 %
Sous-total	54	100 %	87	100 %	69	100 %	91	100 %

Ainsi, la proportion des cadres provenant des directions cliniques (54 % pour le T<sub>2</sub> et 52 % pour le T<sub>3</sub>) destinées à donner des soins et des services à la clientèle était représentative de la proportion observée dans la population des cadres intermédiaires (59 % pour le T<sub>2</sub> et 63 % pour le T<sub>3</sub>). Une proportion représentative a également pu être observée chez les répondants provenant des directions supports (46 % pour le T<sub>2</sub> et 48 % pour le T<sub>3</sub>), ces proportions étant représentatives de la population des cadres (41 % pour le T<sub>2</sub> et 37 % pour le T<sub>3</sub>) dans ces directions. Il en est de même pour la fonction des répondants (hiérarchique ou conseil). Ainsi, la proportion occupant une fonction hiérarchique et ayant des employés sous leur responsabilité (85 % pour le T<sub>2</sub> et 78 % pour le T<sub>3</sub>) était représentative de la population des cadres intermédiaires (77 % pour le T<sub>2</sub> et 81 % pour le T<sub>3</sub>). Une proportion représentative a également pu être observée chez les répondants ayant une fonction conseil (15 % pour le T<sub>2</sub> et 22 % pour le T<sub>3</sub>), ces proportions étant représentatives de la population des cadres conseil (23 % pour le T<sub>2</sub> et 19 % pour le T<sub>3</sub>).

*L'administration du questionnaire sur les préoccupations.* Afin d'informer tous les cadres intermédiaires de la démarche de recherche, une note de service leur a d'abord été transmise par le directeur général. Cette note précisait les objectifs de la recherche ainsi que les différentes étapes où ils seraient sollicités, sur une base volontaire, à y participer. Cette communication a été réalisée au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub> afin d'informer, puis de rappeler aux cadres intermédiaires, l'étude entreprise. Suite à cette communication, la chercheuse a

transmis à chacun des cadres intermédiaires, par courrier interne, une enveloppe comprenant une lettre de présentation de la recherche, le questionnaire ainsi qu'une enveloppe retour pré-adressée à la chercheuse. Afin de respecter les aspects éthiques de la recherche, la lettre précisait les objectifs de la recherche, les thèmes abordés dans le questionnaire, l'anonymat des répondants et le fait que leur participation était sur une base volontaire. Les coordonnées de la directrice de recherche étaient également présentées dans la lettre. Les cadres avaient deux semaines pour compléter le questionnaire et devaient le transmettre par courrier interne sous pli confidentiel, dans l'enveloppe cachetée et pré-adressée à la chercheuse prévue à cet effet. La passation du questionnaire avait lieu avant l'invitation lancée aux cadres pour la participation aux entretiens de groupes. Après ces deux semaines, une relance a été adressée par courrier électronique à tous les cadres intermédiaires et les invitait à compléter le questionnaire dans un délai supplémentaire d'une semaine. Cette relance a été réalisée au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub>.

*Le traitement et l'analyse des données quantitatives découlant du questionnaire sur les préoccupations.* Les données quantitatives recueillies ont, quant à elles, été analysées et comparées en utilisant des méthodes statistiques. Le calcul statistique permet de tirer des conclusions ou de procéder à des généralisations de façon rigoureuse à partir des résultats de recherche. Elle permet ainsi de généraliser les résultats d'un échantillon à l'ensemble de la population (Mbengue, 1999), et ainsi, dans le cadre de notre recherche, de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble des cadres

intermédiaires de l'organisation, et par extension, évaluer des tendances pour les cadres intermédiaires du réseau de la santé vivant les mêmes changements multiples.

Afin de répondre à la question de recherche Q1 « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? » et vérifier les hypothèses H1 et H2 impliquant des données quantitatives, des moyennes et des écarts-types ont été calculés. Ces analyses permettaient de mesurer l'intensité des préoccupations et des phases de préoccupations du modèle de Bareil (2004). Par ailleurs, l'utilisation des tests de différence de moyennes (test t) avec des échantillons non pairés a permis de comparer l'évolution des préoccupations à travers les T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>. Le logiciel SPSS a été utilisé pour les analyses statistiques.

#### *L'appropriation des changements chez les cadres intermédiaires*

Afin de répondre aux questions de recherche Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? » et Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? », et vérifier les hypothèses H3 et H4, la variable sur l'appropriation des changements a été mesurée à deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), sur une période de 18 mois, en ayant recours au questionnaire. Afin de présenter la démarche visant à mesurer le niveau d'appropriation, la construction du questionnaire et le choix de l'échelle de mesure, la validité et la fidélité de l'instrument de mesure, de même que la sélection et le portrait des participants seront d'abord abordés, suivi de l'administration dudit questionnaire, ainsi que l'analyse et le traitement des données. Il importe de préciser



que, compte tenu que la chercheuse a choisi de présenter la méthodologie de recherche par variable, et afin d'éviter de répéter certains aspects pour chacune des variables et ainsi alourdir le texte pour le lecteur, des références à la section précédente seront quelques fois énoncées, le cas échéant.

*Le questionnaire sur l'appropriation.* Dans le but de répondre aux questions de recherche Q2 et Q3, la chercheuse a eu recours au questionnaire. Les avantages d'utiliser cet instrument de mesure ayant été abordées en détail dans la section précédente traitant du questionnaire sur les préoccupations, elles ne seront pas répétées à nouveau. Toutefois, il importe d'ajouter que le choix d'utiliser le questionnaire afin de mesurer le niveau d'appropriation était nécessaire puisque l'objet de la recherche visait à mesurer quantitativement (Baumard & al., 1999) le niveau d'appropriation et de comparer l'évolution entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ). Le questionnaire permettait également de vérifier les hypothèses de recherche (Gillham, 2007) H3 et H4 selon lesquelles « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront » et « qu'il existe une relation significative entre les phases de préoccupations et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires ». Le questionnaire sur l'appropriation comprend 5 pages et est présenté à l'appendice 3 (p.152).

Dans un premier temps, afin d'opérationnaliser la mesure du niveau d'appropriation des changements chez les cadres intermédiaires et ainsi construire le questionnaire de recherche, l'outil professionnel développé par Colletette et Schneider (1997, p. 154-156) a été retenu. Cet outil a été choisi, car il permettait d'abord de mesurer l'appropriation par la perception des destinataires quant aux réactions et aux comportements de leurs collègues cadres en contexte de changements, le tout, en cohérence avec les composantes discursives (au plan des croyances) et comportementales (au plan de la contribution et de l'influence perçue des cadres sur les changements) de la définition de Wagner et al. (2003) retenue dans le cadre de notre étude. Les questions présentées, amenant le répondant à effectuer un seul choix de réponse parmi celles proposées, permettaient de recueillir des données quantitatives et ainsi répondre aux questions de recherche Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? » et Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? ». De plus, le vocabulaire usuel (Giroux & Tremblay, 2009) utilisé dans les questions et les échelles de mesure proposées s'avéraient accessibles et concrets pour les répondants en vue de situer le niveau général d'appropriation des cadres en regard des changements multiples. Enfin, développé par des auteurs renommés en gestion de changement, cet outil professionnel s'avérait un instrument de collecte à valider dans un contexte de recherche, pour ainsi le recommander éventuellement dans le cadre de recherches futures.

Le questionnaire sur le niveau d'appropriation a donc été élaboré en utilisant certaines questions et en adaptant l'échelle de mesure de l'outil professionnel développé par Colletette et Schneider (1997). De prime abord, considérant les résultats de recherches contradictoires sur la vision des changements simultanés chez les cadres intermédiaires, soit une vision holistique (Bourque, 2007) versus une vision de plusieurs changements pris séparément (Stensaker & al., 2002), les quatre premières questions portaient sur les trois changements mesurés de façon globale et holistique (changements multiples) et les six autres, sur chacun des trois changements pris séparément. Au total, 10 questions ont été élaborées afin de mesurer le degré d'appropriation perçu des cadres. Cette façon d'opérationnaliser le questionnaire sur l'appropriation constitue une innovation : la chercheuse souhaitait valider l'outil en lien avec la vision holistique ou séparée des changements multiples chez les cadres intermédiaires. Pour ce faire, il fallait comparer ces deux visions dans la mesure, lesquelles reposent sur les recherches de Bourque et Stensaker et al.. Il s'agissait donc ici aussi d'une innovation dans la mesure de l'appropriation.

Dans le cadre de la construction de ce questionnaire visant à mesurer le niveau d'appropriation des cadres intermédiaires, chacune des 10 questions sélectionnées portait sur un seul élément d'appropriation à la fois (Giroux & Tremblay, 2009; Lamoureux, 1995). Les quatre questions mesurées en regard des changements multiples selon une perspective globale et holistique traitaient du langage en termes d'appartenance aux changements et du langage en termes d'utilisation juste du

vocabulaire spécifique aux changements, lesquels étaient tirés intégralement de Colletette et Schneider (soit les questions 1 et 3 de leur outil); celles qui traitaient de la contribution des cadres à la mise en œuvre des changements (niveau comportemental de la mesure de Wagner et al. (2003)) et la perception de leur influence dans la mise en œuvre du changement ont, quant à elles, été ajoutées par un groupe d'experts, lequel, comme nous le verrons plus loin, a été sollicité dans la validation du questionnaire. Dans le questionnaire, les questions visant à mesurer les changements vus de façon globale et holistique étaient d'abord présentées, suivies des questions plus spécifiques (Fenneteau, 2007; Giroux & Tremblay) relatives à chacun des changements.

Les six autres questions traitaient de deux autres éléments, cette fois-ci mesurés pour chacun des trois changements pris séparément : ce qui caractérise le langage employé (positif ou négatif) par les cadres lorsqu'ils s'expriment par rapport à chaque type de changement, et sur le genre de réaction (croyance) exprimée à l'endroit du changement (faire état des gains ou des difficultés engendrées). Ces questions étaient tirées intégralement de Colletette et Schneider (1997) (soit les questions 4 et 6 de leur outil) et portaient également sur un seul élément à la fois (Giroux & Tremblay, 2009; Lamoureux, 1995). Le choix de ces deux éléments à mesurer à l'égard de chacun des trois changements reposait sur le fait que compte tenu des étapes de mise en œuvre des changements, la chercheuse jugeait que parmi les questions proposées par Colletette et Schneider, les cadres intermédiaires étaient plus en mesure d'évaluer, en regard de chacun des trois changements pris séparément, le langage de leurs collègues au

quotidien (positif/négatif et gains/difficultés). Dans le questionnaire, afin de mesurer chacune de ces questions en regard de chacun des trois changements pris séparément, un thème (Giroux & Tremblay), soit le type de changement, était précisé avant les questions.

Dans la poursuite de la construction du questionnaire, une échelle comportementale en cinq points, de type Thurstone a été élaborée par la chercheuse pour l'ensemble des 10 questions visant à mesurer le degré d'appropriation. Cette échelle s'avérait intéressante puisqu'elle permettait de mesurer les comportements en utilisant, pour chacune des options de réponse, des termes décrivant différentes graduations (Fenneteau, 2007) du niveau d'appropriation. Ce type d'échelle avait également l'avantage de proposer des exemples concrets (Russ-Eft & Preskill, 2009) de comportements d'appropriation perçus chez les autres cadres. Cette échelle était tirée des travaux de Collerette et Schneider (1997). Toutefois, seuls les cinq premiers ancrés de l'échelle originale ont été retenus. Le sixième ancre a été retranché par le comité d'experts, car il décrivait l'absence de comportements chez l'ensemble des destinataires et ne convenait pas, compte tenu de l'avancement des changements au sein de l'organisation. Ainsi, les cinq ancrés retenus permettaient d'illustrer, de façon exhaustive, l'expérience vécue des répondants (Fenneteau; Russ-Eft & Preskill) quant à leur perception des comportements d'appropriation des autres cadres. Il s'agit donc d'une mesure indirecte sur la perception des autres envers les changements.

Au niveau de l'échelle, le point 1 était associé à une « faible appropriation des changements » et le point 5, à une « forte appropriation des changements ». Le point 3 illustre un point milieu offrant ainsi la possibilité de répondre à une position intermédiaire (Fenneteau) importante pour l'étude. La consigne était tirée de l'outil de Collet et Schneider (1997) et était la suivante : « Pour chacune des questions suivantes, identifiez l'énoncé qui décrit le mieux vos observations générales des cadres intermédiaires que vous côtoyez ». L'interprétation et l'appropriation des changements des cadres se forgeant également dans les interactions avec d'autres collègues cadres (Balogun, 2003), la mesure du point de vue de l'observation des cadres intermédiaires que le cadre côtoyait a été conservée et permettait ainsi de répondre aux questions de recherche Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? » et Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » et de vérifier les hypothèses H3 et H4.

*Validité interne et fidélité du questionnaire sur l'appropriation.* Tout comme le questionnaire sur les préoccupations, afin d'assurer la validité interne (Russ-Eft & Preskill, 2009) du questionnaire sur l'appropriation, des vérifications préalables ont été réalisées auprès d'un groupe d'experts de contenu et du milieu et un pré-test a été réalisé auprès de pairs de la direction des ressources humaines. En effet, afin de mettre à l'épreuve les questions sur l'appropriation et la compréhension des répondants, le questionnaire sur l'appropriation a fait l'objet d'une validation de contenu auprès d'un groupe d'experts. Ce groupe était composé de la directrice de recherche et du directeur

général adjoint du CSSS, lequel était un expert du milieu par son expérience en gestion et sa connaissance de l'organisation. Ces experts avaient le mandat de valider la formulation des questions et les échelles de mesure et de transmettre leurs suggestions à la chercheuse. Ainsi, le groupe d'expert a suggéré l'ajout de deux questions traitant de la contribution des cadres à la mise en œuvre des changements et la perception de leur influence dans la mise en œuvre du changement, lesquelles ont été ajoutées au questionnaire. Par la suite, un test préliminaire a été réalisé auprès de pairs de la direction des ressources humaines, soit d'une cadre intermédiaire en gestion des ressources humaines, de la directrice et de la directrice adjointe des ressources humaines. Par leur connaissance de la réalité des cadres intermédiaires et du contexte des changements, ces trois professionnels d'expérience en ressources humaines ont contribué à effectuer une validité de contenu et d'apparence du questionnaire de recherche.

Après la collecte de données et afin d'assurer la fidélité du questionnaire, des analyses de cohérence interne (alpha de Cronbach) ont ensuite été réalisées (Russ-Eft & Preskill, 2009). En terme de qualité métrique, des coefficients de consistance interne (alpha de Cronbach) satisfaisants sur le niveau d'appropriation ( $\alpha = ,86$  pour  $T_2$  et  $\alpha = ,82$  pour  $T_3$ ) ont été obtenus pour la portion du questionnaire mesurant les changements de façon spécifique, ce qui tend à démontrer la fiabilité de cette partie du questionnaire. Toutefois, il importe de préciser que la portion mesurant les changements vus de façon

globale et holistique a obtenu des coefficients de consistance interne (alpha de Cronbach) moins élevés ( $\alpha = ,61$  pour  $T_2$  et  $\alpha = ,59$  pour  $T_3$ ).

*Le portrait des participants au questionnaire sur l'appropriation.* La population des cadres intermédiaires visée par la collecte de données par le questionnaire était de  $N = 87$  pour le  $T_2$  et de  $N = 91$  pour le  $T_3$ . Compte tenu que la population des cadres était limitée et afin d'avoir un taux de réponse élevé, tous les cadres intermédiaires du CSSS ont été invités à le compléter. D'abord, tout comme le questionnaire sur les préoccupations, de la population des 87 cadres au  $T_2$ , 54 ont complété le questionnaire sur l'appropriation, pour un taux de réponse de 62 %. De la population des 91 cadres au  $T_3$ , 69 cadres ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 73 %. Selon Russ-Eft et Preskill (2009), ces taux de réponse étaient représentatifs de la population du moment, avec un intervalle de confiance de 95 % et une précision de plus ou moins 10 %. Tout comme dans le cas du questionnaire sur les préoccupations, il importe de rappeler qu'au cours des  $T_2$  et  $T_3$ , les répondants étaient représentatifs de la population du moment de la collecte de données. Le portrait des répondants quant à leurs caractéristiques (leur direction d'appartenance et leur fonction) est le même qu'au questionnaire sur les préoccupations. Ce portrait est présenté au Tableau 5 à la page 66.

*L'administration du questionnaire sur l'appropriation.* Comme le questionnaire sur l'appropriation était joint à celui sur les préoccupations, la même démarche quant à



la communication aux cadres intermédiaires, la transmission et le retour des questionnaires a été entreprise.

*Le traitement et l'analyse des données quantitatives découlant du questionnaire sur l'appropriation.* Les données quantitatives recueillies au questionnaire ont été analysées et comparées en utilisant la statistique. Afin de vérifier les hypothèses H3 et H4, et ainsi répondre aux questions de recherche Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? » et Q3 : « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » impliquant des données quantitatives, des moyennes et des écarts-types ont été calculés. Ces analyses permettaient de mesurer l'intensité de l'appropriation perçue au sein de l'équipe de cadres. Par ailleurs, l'utilisation des tests de différence de moyennes (test t) avec des échantillons non paires (seulement 35 individus ont répondu à la fois au T<sub>2</sub> et au T<sub>3</sub>) a permis de comparer l'évolution des niveaux d'appropriation à travers les T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub> et ainsi vérifier l'hypothèse H3 énonçant « qu'entre deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront ». Enfin, des analyses corrélationnelles ont été réalisées afin de vérifier l'existence d'une relation significative entre les préoccupations vécues par les cadres et leur perception de l'appropriation des collègues envers les changements et ainsi vérifier l'hypothèse H4, soit « qu'il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires ». Le logiciel SPSS a été utilisé pour les analyses statistiques. Pour établir

cette relation, nous croyions à un lien entre les préoccupations personnelles du cadre et le degré d'appropriation qu'il percevait chez ses collègues.

### *L'efficacité des interventions en DO et leurs caractéristiques*

Afin de répondre aux questions de recherche Q4 « quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? », Q5 « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? », et Q6 « qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)? », et vérifier l'hypothèse H5 selon laquelle « l'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back », la chercheuse a eu recours au questionnaire et à l'entretien de groupe lors de la mesure au T<sub>3</sub> de la recherche.

*Le questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO.* Afin de capter l'efficacité perçue de chacune des neuf interventions en DO et ainsi les comparer entre elles (Lamoureux, 1995), la chercheuse a développé un questionnaire sur mesure comme instrument de collecte. Ce questionnaire visait à mesurer quantitativement l'efficacité perçue des interventions en DO mises en oeuvre auprès des cadres intermédiaires sur une période de 18 mois, entre le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>. La passation de ce questionnaire a seulement eu lieu au T<sub>3</sub>. Il est à préciser que ces neuf interventions en DO avaient été planifiées (*Plan, Act et Re-Act*), en lien avec les priorités organisationnelles, dans le cadre d'un

plan d'accompagnement dans la gestion de changement et à la lumière du diagnostic sur le vécu des cadres intermédiaires réalisées au *Scan T<sub>2</sub>* de la recherche-action (préoccupation et niveau d'appropriation). Ces neuf interventions étaient regroupées sous six types d'interventions en DO selon la typologie de French et Bell (1999).

Pour la construction du questionnaire, la chercheuse a utilisé des sources documentaires internes (Lescarbeau, 1994) précisant notamment les objectifs et le contenu de chacune de chacune des neuf interventions qui avaient préalablement été planifiées dans la gestion des changements et le soutien des cadres. La construction du questionnaire sur mesure a également été facilitée par le fait que la chercheuse avait participé à la plupart des interventions.

La chercheuse a opté pour l'utilisation de questions qui offraient l'avantage d'obtenir des informations standardisées quant à la perception des cadres et ainsi de répondre aux questions de recherche Q4 et Q6. Pour la formulation de ces questions sur l'efficacité des interventions, la chercheuse a utilisé comme base conceptuelle, le modèle de Kirkpatrick (2006) en quatre niveaux : les réactions, les apprentissages, les comportements et les résultats afin de mesurer l'efficacité des interventions en DO; tout comme Head et Sorensen (2005) l'avaient fait pour ce genre d'interventions en DO. Pour chacune des neuf interventions, de quatre à cinq questions ont été élaborées et opérationnalisées par la chercheuse en regard des objectifs propres à l'intervention et de chacun des quatre niveaux d'évaluation mesuré selon le modèle de Kirkpatrick (2006).

Compte tenu de leurs objectifs spécifiques, il importe de préciser que les interventions de formation et développement, de même que l'intervention de gestion stratégique ont bénéficié de cinq questions (au lieu de quatre). À titre d'exemple, pour le processus de consultation du projet clinique, la question suivante permettait de mesurer la perception des cadres à l'égard de nouveaux comportements adoptés (niveau 3 de Kirkpatrick) à la suite de leur participation à la démarche : « ma participation à cette démarche m'a permis de me sensibiliser à l'approche populationnelle et à développer ma vision et des réflexes axés sur notre CSSS et sur notre réseau local ».

Dans le but d'assurer la compréhension des questions, celles-ci ont été formulées en utilisant un langage de gestion adapté à la population des gestionnaires (Fenneteau, 2007). De plus, les questions ont été regroupées par thème, c'est-à-dire par intervention, laquelle était nommée et définie à prime abord (Giroux & Tremblay, 2009). Ce regroupement par intervention permettait ainsi aux répondants d'évaluer chacune d'entre elles en regard des quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick (2006). De plus, dans le but d'aider le répondant à se remémorer chacune des interventions, une brève explication (Fenneteau) de l'intervention était présentée, soit les objectifs, le contenu, le nom de la personne ressource et la période à laquelle l'intervention avait eu lieu. Enfin, en vue d'assurer des consignes claires et de contrôler le fait que seuls les cadres ayant participé à l'intervention répondent aux questions reliées à ladite intervention, une question filtre pour chacune des interventions permettait d'orienter les participants à répondre ou à passer à une autre question (Fenneteau; Giroux & Tremblay, 2009). La

question filtre « j'ai participé à (type d'intervention) » était ainsi systématiquement présentée où le répondant avait un choix de réponse de « non (passez directement à la question # » ou « oui ».

Dans la poursuite de la construction du questionnaire, afin de répondre aux questions de recherche Q4 et Q6, une échelle de mesure à quatre ancrs d'efficacité, de type Likert (*pas du tout* = 1, *peu* = 2, *assez* = 3, et *tout à fait* = 4) a été développée par la chercheuse et visait à capter la direction et l'intensité de l'attitude mesurée (Lamoureux, 1995) en regard à l'efficacité perçue des interventions. L'échelle était composée de quatre options de réponse afin de forcer le répondant à se positionner (Russ-Eft & Preskill, 2009) quant à l'efficacité de l'intervention mesurée, évitant ainsi l'option centrale, laquelle peut devenir un refuge pour ceux voulant éviter d'exprimer leur attitude (Giroux & Tremblay, 2009). Le questionnaire comprend 7 pages et 51 questions (incluant les questions filtres) et est présenté à l'appendice 6 (p.195).

*Validité interne et fidélité du questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO.* Puisque ce questionnaire avait été élaboré et conçu sur mesure par la chercheuse, et afin d'assurer la validité interne de ce dernier, des validations préalables ont été réalisées auprès d'un groupe d'experts du milieu et un prétest a été réalisé auprès de pairs de la direction des ressources humaines (Russ-Eft & Preskill, 2009). En ce sens, un groupe d'experts du milieu a été invité à valider les définitions des interventions (objectifs, contenus) et les questions, tout en s'assurant de la compréhension des répondants à des

fins de validation. Ces experts avaient une excellente compréhension des interventions réalisées soit pour les avoir pilotées ou pour soit y avoir participé activement. Ce groupe d'experts était composé du directeur général adjoint, de la conseillère à la transformation organisationnelle, de la directrice et la directrice adjointe des ressources humaines. Par la suite, un test préliminaire a été réalisé auprès d'une conseillère en gestion des ressources humaines. Par sa connaissance de la réalité des cadres intermédiaires et du contexte des changements, elle a également contribué à vérifier la validité de contenu du questionnaire de recherche.

Lorsque le questionnaire a été distribué et que les données ont été amassées, une analyse de fidélité du questionnaire a été réalisée, entre autres, à l'aide d'une analyse de cohérence interne (alpha de Chronbach) sur chacune des neuf interventions (Russ-Eft & Preskill, 2009). En terme de qualités métriques, cette analyse de fidélité, réalisée à partir des données recueillies dans le cadre de la recherche, a révélé des coefficients de consistance interne (alpha de Cronbach) satisfaisants pour chacune des neuf interventions en DO mesurées ( $\alpha = 0,77$ , variant entre ,73 et ,89) et ce, pour l'ensemble du questionnaire.

*La sélection et le portrait des participants au questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO.* La population des cadres intermédiaires visée par la collecte de données par questionnaires était de  $N = 91$  pour le T<sub>3</sub>. Tout comme les autres questionnaires, compte tenu que la population des cadres était limitée et afin d'avoir un

taux de réponse élevé, tous les cadres intermédiaires du CSSS ont été invités à compléter le questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO. Puisque ce questionnaire a été transmis en même temps que celui sur la mesure des préoccupations et l'appropriation au T<sub>3</sub> de la recherche, le taux de réponse a été le même qu'à ces questionnaires, soit sur une population de 91 cadres, 69 cadres ont complété le questionnaire, pour un taux de réponse de 73 %. Le portrait des répondants étant également le même, le lecteur est invité à le consulter au Tableau 5 à la page 66.

*L'administration du questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO.*

Comme le questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO était joint à celui sur les préoccupations et sur l'appropriation au T<sub>3</sub> de la recherche, la même démarche quant à la communication aux cadres intermédiaires, la transmission et le retour des questionnaires a été entreprise.

*Le traitement et l'analyse des données quantitatives découlant du questionnaire sur l'efficacité des interventions en DO.* Les données quantitatives recueillies au questionnaire ont été analysées et comparées en utilisant des méthodes statistiques. Afin de répondre aux questions Q4 et Q6 et de vérifier l'hypothèse H5 impliquant des données quantitatives, des moyennes et des écarts-types ont été calculés. Ces analyses permettaient de mesurer l'efficacité perçue, sur chacun des quatre niveaux de Kirkpatrick (2006), et ce, pour chacune des neuf interventions. Par ailleurs, l'ANOVA à mesures répétées a été utilisée afin de comparer les moyennes d'efficacité des

interventions en DO entre elles et ainsi identifier s'il y avait des différences significatives entre ces moyennes. Cette analyse de variance permet de comparer deux moyennes ou plus afin d'évaluer s'il y a des différences significatives entre elles (Tabachnick & Fidell, 2007). L'ANOVA à mesures répétées réalisée en regard des neuf interventions en DO ne s'est pas avérée significative. Par conséquent, l'analyse des distributions de chacune des interventions a permis d'identifier que la distribution de la formation # 2 était anormale (*skewness* = 1,460 et *kurtosis* = 5,385). Une ANOVA à mesures répétées sur huit interventions, excluant cette fois-ci la formation # 2, a été réalisée, puis interprétée en regard de la sphéricité de sa distribution, de même que par le test Greenhouse-Geisser, lesquels se sont avérés significatifs. Le logiciel *SPSS* a été utilisé pour les analyses statistiques.

*Les entretiens de groupes sur les caractéristiques des interventions en DO.* Dans le but de répondre à la question de recherche Q5, soit « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? », la chercheuse a eu recours à l'entretien de groupe comme instrument de collecte de données qualitatives. Les avantages de cet instrument ayant été présentés dans la section sur les entretiens de groupe sur les préoccupations, elles ne seront pas répétées dans cette section. Toutefois, il importe de mentionner que pour répondre à cette question de recherche, l'avantage de pouvoir « approfondir une piste, de recueillir des exemples pour étayer les propos, de faire clarifier les aspects contradictoires ou ambigus (Lescarbeau, 1994, p.96) » était particulièrement apprécié afin de recueillir les



caractéristiques des interventions. Ainsi, un canevas d'entretien a été élaboré. Celui-ci a été utilisé au T<sub>3</sub>, trois semaines après la passation du questionnaire, et visait à recueillir les caractéristiques des interventions perçues comme étant les plus efficaces ayant eu lieu au cours des 18 derniers mois. Compte tenu du fait que les entretiens avaient été cédulés longtemps à l'avance et dû au retard dans la réception des questionnaires, les interventions en DO jugées les plus efficaces n'avaient pu être identifiées préalablement aux entretiens de groupe. Par conséquent, compte tenu de cette contrainte de dernière minute, la chercheuse a pris la décision de recueillir des données qualitatives sur chacune des neuf interventions en DO, indépendamment des résultats obtenus au questionnaire. Ce choix lui permettait ainsi d'obtenir les données nécessaires en vue d'analyser, par la suite, les données relatives aux interventions perçues comme étant les plus efficaces obtenues par l'entremise du questionnaire.

Tout comme lors des entretiens de groupe sur les préoccupations, ce canevas d'entretien comprenait d'abord une introduction visant à informer les participants des objectifs de la recherche et de rappeler le contexte des trois changements. Le déroulement de l'entretien de groupe, la durée, de même que les thèmes abordés étaient également présentés.

En vue de répondre à la question de recherche Q5 sur « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? », quatre questions ont été formulées en s'inspirant directement

du modèle des quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick (2006). Ces questions étaient :

a) Parlez-moi de votre niveau de satisfaction à l'égard de cette intervention; b) Quels sont les apprentissages tirés de cette intervention?; c) Qu'est-ce que vous avez mis en place ou changé suite à cette intervention?; d) Selon vous, quels sont les impacts organisationnels de cette intervention sur les changements en cours? Ces questions étaient systématiquement posées pour chacune des neuf interventions en DO visées. Afin de cerner les caractéristiques des interventions perçues comme étant efficaces pour chacun des quatre niveaux mesurés, la chercheuse posait également des questions supplémentaires de clarification sur ce qui faisait en sorte (les déterminants et caractéristiques) que cette intervention a) avait été satisfaisante, b) avait permis de tirer des apprentissages, c) avait orienté des actions et d) avait occasionné des impacts organisationnels.

Afin de faciliter la compréhension de l'intervention et aider le participant à se remémorer cette dernière, le thème, la personne ressource, la date et les objectifs de l'intervention en DO étaient d'abord présentés. En complément, un tableau à feuilles mobiles géantes présentait également ces informations aux participants. Afin de cerner seulement les participants ayant participé à l'intervention, la question « qui a participé à cette intervention? » était systématiquement posée avant d'entreprendre les questions en lien avec l'intervention. Ainsi, seuls les participants ayant participé à l'intervention étaient alors invités à répondre aux questions en lien avec l'intervention décrite. Ce canevas d'entretien de groupe est présenté à l'appendice 7 (p.203).

*Validité interne et fidélité des entretiens de groupe sur les caractéristiques des interventions en DO.* La validité interne d'un instrument de mesure réfère au fait que cet instrument mesure ce qu'il est censé mesurer (Russ-Eft & Preskill, 2009). Afin d'assurer la validité interne des entretiens de groupe, une validation des questions de l'instrument de mesure a été réalisée auprès de la directrice de thèse, de même qu'auprès de la directrice des ressources humaines (Russ-Eft & Preskill). La fidélité consiste à démontrer que la recherche pourrait être reproduite et que les mêmes résultats seraient observés (Drucker-Godard & al., 1999). Ainsi, la fidélité est également observée par la saturation des données obtenues lors des entretiens de groupes (Baribeau, 2009). La saturation est observée lorsque « chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter (Drucker-Godard & al., p. 216) ». En ce sens, la chercheuse a observé une saturation des données sur la nature des caractéristiques énoncées lors du cinquième entretien de groupe (sur les cinq prévus) alors que les mêmes réponses revenaient d'un groupe à un autre et n'apportaient aucune autre information valable

*La sélection et le portrait des participants aux entretiens de groupe.* La sélection des participants aux entretiens de groupe sur les caractéristiques des interventions en DO a été la même que celle sur les préoccupations des cadres, soit à l'aide de la méthode d'échantillon à plusieurs degrés (Royer & Zarlowski, 1999). Tout comme les entretiens de groupes sur les préoccupations, une communication avait préalablement été transmise

par le directeur général, suivi d'une lettre adressée personnellement à chacun des cadres sélectionnés, laquelle était transmise par la chercheuse. Le portrait des participants était également le même que pour les entretiens sur les préoccupations (voir Tableau 3, page 51).

*Le traitement et l'analyse des données qualitatives découlant des entretiens de groupes.* Pour le traitement et l'analyse des données qualitatives sur les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant efficaces, l'analyse thématique a été retenue. Selon Paillé et Mucchielli (2008), cette méthode de traitement de données offre des avantages pour une première expérience de recherche, pour poser rapidement un diagnostic, mais également comme utilisation complémentaire à des méthodes quantitatives. L'analyse thématique consiste à transposer les données d'un corpus en un certain nombre de thèmes afin de répondre aux objectifs de la recherche (Paillé & Mucchielli).

Afin d'analyser les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces, la chercheuse a sélectionné les interventions ayant obtenu une moyenne générale (correspondant à la moyenne des quatre niveaux évalués) de plus de « 3 », laquelle signifie que l'intervention a été perçue comme étant « assez » efficace sur l'échelle de mesure comprenant quatre ancrés (1 = *pas du tout*, 2 = *peu*, 3 = *assez*, 4 = *tout à fait*). Au total, six interventions obtenaient une moyenne générale supérieure à « 3 ». Ces interventions étaient les interventions de consultation (projet clinique et négociation

locale), la formation en gestion sur le droit de gérance (formation #2) et sur la communication en contexte de changement (formation #1), l'activité sur la gestion de soi et l'activité sur le rôle du cadre. Ces six interventions ont donc été sélectionnées pour l'analyse thématique.

Afin d'analyser ces données qualitatives, dans un premier temps, la chercheuse a complété les verbatims des entretiens découlant de la prise de notes de la secrétaire avec les notes qu'elle avait elle-même prises lors de ces mêmes entretiens. Par la suite, afin d'avoir une vue d'ensemble du corpus, la chercheuse a procédé à une lecture flottante et a surligné les éléments saillants de chacun des verbatims (Paillé & Mucchielli, 2008). Le mode d'inscription sur fiche a été utilisé à l'aide d'un logiciel de traitement de texte (*Microsoft Word*), ce qui facilitait la gestion des données et permettait d'identifier les thèmes ainsi que les informations permettant de les retracer.

Une démarche de thématisation en continue (Paillé & Mucchielli, 2008) a été entreprise par la chercheuse. Cette démarche d'analyse était centrée sur les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant efficaces. Pour ce faire, la chercheuse a sélectionné une ou des phrases significatives liées à une idée, laquelle devenait une unité de signification, puis l'a attribué à un thème pertinent en lien une caractéristique.

À titre d'exemple, la phrase « la démarche sur le projet clinique était très bien organisée, structurée et orchestrée » a été tirée du verbatim des entretiens, retranscrite dans le logiciel et a été identifiée par (I9, G4), c'est-à-dire, tirée de l'intervention #9 et du groupe 4. Le thème, soit « rigueur dans la démarche » a alors été attribuée et référerait à une caractéristique d'une intervention en DO. L'attribution des thèmes s'est faite au fur et à mesure, en les regroupant en regard des unités de signification ressorties dans le verbatim. Ainsi, par cet exercice de thématisation en continue, la chercheuse a construit simultanément un arbre thématique, au fur et à mesure. Le Tableau 6 illustre un extrait de l'arbre thématique en lien avec l'exemple cité précédemment.

Tableau 6

Illustration d'un extrait de l'arbre thématique sur les caractéristiques des interventions en DO

Thèmes	Extraits de verbatim
Rigueur dans l'intervention	<i>La démarche sur le projet clinique était très bien organisée, structurée et orchestrée (I9, G4)</i>
Opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions	<i>J'ai adoré la démarche sur les négociations locales, car j'avais l'impression que je pouvais influencer et enligner des orientations et des décisions (I8, G3)</i>

Puisque bien souvent, la récurrence des thèmes illustre des éléments centraux de l'expérience des sujets (Paillé & Mucchielli), celle-ci a été compilée, dans l'exercice de thématisation, sur la base du nombre de groupes d'entretien ayant reflété l'idée révélée sur chacun des thèmes (caractéristiques). En ce sens, c'est une analyse inter-groupes qui a été privilégiée par la chercheuse. Considérant qu'un des problèmes d'analyse des

données résultant des entretiens de groupe consiste à la pondération des opinions et du partage des idées importantes et secondaires (Lescarbeau, 1994), la chercheuse a opté pour la base du nombre de groupes ayant exprimé la caractéristique afin d'évaluer la récurrence. Afin d'en retirer les caractéristiques les plus significatives, celles ayant été exprimées par au moins quatre des cinq groupes ont été retenues par la chercheuse. Quatre caractéristiques ont ainsi pu être tirées de cette analyse. Les résultats de cette analyse sont présentés à l'article 2 (p. 182 à 185).

### Conclusion et présentation des parties de la thèse

Cette introduction de thèse a permis d'abord de présenter le contexte de changements multiples, très présent dans nos organisations d'aujourd'hui, de même que la réalité particulière des cadres intermédiaires dans ce contexte. Elle a permis également de présenter le processus de recherche, tout en présentant chacune des trois variables impliquées dans le cadre de cette recherche, soit les préoccupations, l'appropriation et l'efficacité des interventions en DO, ainsi que les questions et les hypothèses de recherche en découlant. Cette partie de la thèse a également été consacrée à une présentation détaillée de la méthodologie de recherche, impliquant un devis diachronique/longitudinal, une recherche-action et une méthodologie à la fois qualitative et quantitative. Ainsi, les instruments de mesure utilisés, soit les questionnaires et les entretiens de groupes, ont largement été présentés quant à leur construction et à leur administration, ainsi que leurs critères de scientificité quant à leur validité et leur

fidélité. La sélection et le portrait des répondants et participants ont été présentés, de même que chacune des analyses des données qualitatives et quantitatives.

Il va sans dire que cette recherche, par son ampleur et sa complexité, s'est avérée fort exigeante, mais combien pertinente pour la recherche et la pratique professionnelle. Afin que le lecteur puisse apprécier les résultats, les deux chapitres présentent la thèse sous forme d'articles.

Dans un premier temps, le premier article empirique « cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation et préoccupations » (chapitre I) vise à répondre aux questions de recherche Q1, Q1A (sous-question exploratoire), Q2 et Q3, ainsi qu'à vérifier, du même coup, les hypothèses H1, H2, H3 et H4 sur l'évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples. En regard des résultats obtenus, l'hypothèse H1 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera » a été partiellement confirmée. Ainsi, seulement trois sujets de préoccupations sur les 16 ont augmenté d'intensité entre les deux temps de mesure. L'hypothèse H2 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera » a été infirmée et les résultats ont plutôt démontré que l'intensité de la phase 3 s'est accrue significativement, alors que l'intensité des phases 2, 4 et 5 n'a pas changé significativement. La sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de



préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » a été posée et les résultats ont fait ressortir une évolution quant aux contenus des sujets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases 2, 3 et 4 (dynamique du mouvement intraphase).

En ce qui concerne l'appropriation, l'hypothèse H3 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront » a été infirmée et les résultats ont plutôt démontré que l'appropriation perçue des changements multiples demeure relativement modeste entre les deux temps de mesure, sauf sur l'appropriation envers la fusion qui semble accuser un recul significatif. Enfin, l'hypothèse H4 « il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires » a été également infirmée. Les résultats ont démontré plutôt une absence de liens entre leurs préoccupations et leur appropriation. En somme, cette étude tend à démontrer que les cadres s'approprient lentement les changements, qu'ils peuvent même régresser et qu'ils vivent de nombreuses préoccupations à la fois intenses et diversifiées. Les résultats de cette étude prouvent à quel point il peut être difficile de réaliser des changements simultanés et combien nécessaire constitue le soutien des cadres lors de telles transformations.

Ce premier article est suivi d'un texte de transition rappelant les objectifs de la recherche, les étapes réalisées du modèle de recherche-action, les questions et les hypothèses de recherche, ainsi que l'utilité du diagnostic du vécu des cadres intermédiaires afin de prioriser des interventions en DO et ainsi les soutenir et les accompagner dans la gestion des changements. Il introduit ainsi le lien avec le diagnostic établi, la mise en œuvre des interventions en DO, ainsi que les questions et les hypothèses de recherche faisant l'objet du deuxième article.

Le second article empirique « le développement organisationnel auprès des cadres : est-ce efficace lors de changements multiples? » (chapitre II) tente de répondre aux questions de recherche Q4, Q5 et Q6, puis à vérifier l'hypothèse H5 quant à l'efficacité des interventions en DO. En ce sens, il fait état des données probantes concernant l'efficacité de neuf interventions en DO destinées aux cadres intermédiaires d'un Centre de santé et services sociaux en contexte de changements multiples. Les résultats infirment l'hypothèse H5 à l'effet que l'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back. Ceux-ci démontrent plutôt que ce sont les activités de consultation dites authentiques qui sont perçues comme étant les interventions les plus efficaces. L'article dresse également les caractéristiques des interventions perçues comme étant les plus efficaces, les impacts des interventions en DO, ainsi que des apprentissages tirés de la gradation des niveaux d'évaluation. Une section présente également les implications pour la pratique du DO.

Enfin, cette thèse se termine par une conclusion rappelant la démarche de recherche et présentant les limites de l'étude, les retombées éventuelles de la recherche sur la pratique professionnelle, les apprentissages tirés de la réalisation d'une étude diachronique/longitudinale dans un contexte de changements multiples, ainsi que quelques pistes destinées aux recherches futures.

## *Chapitre I*

### **Cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation et préoccupations**

Les cadres intermédiaires ont été particulièrement touchés par les réorganisations des années 80 et 90, lesquelles ont souvent contribué à réduire leur nombre de façon considérable dans les organisations (Balogun, 2003). Depuis, le rôle des cadres intermédiaires demeure controversé dans la littérature quant à leur contribution dans les changements. Certains auteurs décrivent les cadres intermédiaires comme des acteurs résistants aux changements, représentant un coût important pour l'organisation (Dopson & Neumann, 1998; Giangreco & Peccei, 2005). Ce stéréotype négatif est également présent dans la culture populaire et contribue à perpétuer la mauvaise presse faite aux cadres intermédiaires (Embertson, 2006; Huy, 2001). D'autres (Balogun, 2003; Floyd & Wooldridge, 1994; Pappas, Flaherty & Wooldridge, 2003; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008) considèrent au contraire les cadres intermédiaires comme une ressource stratégique dans l'implantation des changements qu'il faudrait valoriser davantage. Face à ces constats, nous avons voulu approfondir la façon dont les cadres intermédiaires s'approprient les changements qui leur sont imposés dans le but de mieux saisir le processus de transition qu'ils traversent face à des changements majeurs imposés. Méconnue et trop souvent prise pour acquise chez les cadres intermédiaires, leur appropriation demeure relativement peu étudiée. Des questions telles que : « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples ? »; « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps ? » et « quel est le lien entre leurs

préoccupations et leur appropriation ? » constituent l'essence de nos questions de recherche.

### Les cadres intermédiaires et les changements organisationnels

Le rôle des cadres intermédiaires a évolué au cours des dernières décennies et s'est beaucoup précisé. Selon Huy (2001), les cadres intermédiaires sont appelés à la fois à implanter des changements, tout en maintenant la gestion des activités quotidiennes afin de répondre aux objectifs organisationnels. Ils apportent une contribution significative à l'organisation en jouant des rôles d'entrepreneur, de communicateur, de coordination et de stabilisateur en contexte de changements. Selon Balogun (2003), ils sont des créateurs de sens en facilitant l'appropriation des changements auprès de leur équipe, tout en vivant eux-mêmes les changements comme destinataire. Pour cette auteure, la façon dont le cadre intermédiaire interprète les changements comme destinataire oriente sa façon de gérer l'opérationnel, les changements ainsi que ses actions en vue de mobiliser son équipe dans les changements. Ce processus d'interprétation et de représentation des changements constitue également la clé de son implication dans la mise en œuvre des changements (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). D'autres y voient également un rôle plus stratégique où ils facilitent l'intégration de multiples changements tout en générant des idées novatrices et des opportunités d'affaires auprès des dirigeants (Floyd & Wooldridge, 1994). Placés sur la « ligne de feu » et constamment appelés à faire le relais entre la direction et les employés, les cadres

intermédiaires sont touchés de façon particulière par les transformations (Rouleau, 1999) et encore davantage, lorsqu'ils sont appelés à gérer des changements simultanés (Collerette & Schneider, 1997).

Dans une étude récente réalisée auprès de cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux québécois, Desjardins (2007) rappelle ce malaise et le décrit par des symptômes d'essoufflement, de fatigue, d'irritation et d'impuissance. Cette étude révèle également que la charge de travail est notamment au cœur des préoccupations des gestionnaires, lesquels se sentent débordés par les demandes et exigences du milieu. Sur le plan du rôle, les gestionnaires seraient également très préoccupés par la perte des points de repère et l'incertitude découlant des nouvelles structures de gestion.

Malheureusement, rares sont les chercheurs qui ont étudié de façon empirique le rôle, l'influence et les réactions des cadres intermédiaires à l'égard des changements, comme le déplorent certains auteurs (Dopson & Neumann, 1998; Giangreco & Peccei, 2005; Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008). Dans cette étude, ces réactions seront captées par les préoccupations des cadres ainsi que leur degré d'appropriation envers des changements multiples.

#### *Le modèle des phases de préoccupations*

Une vision récente de la gestion des changements tend à porter une attention particulière aux acteurs des organisations (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2005).

Selon Savoie et al. (2004), « de plus en plus d'auteurs, dont Brassard (1998), considèrent les réactions des individus comme une manifestation intrinsèquement liée au changement, comme une réponse rationnelle du point de vue des acteurs dans un contexte donné et comme une étape essentielle du processus d'appropriation du changement » (p.549). Dans cette ligne de pensée, Hall et Hord (1987) ont découvert que les destinataires d'un changement rapportaient des interrogations communes ordonnées de façon non aléatoire qu'ils ont recensées sous le modèle des « phases de préoccupations ».

Phénoménologiquement, une préoccupation est un état inassouvi de l'esprit qui est absorbé et orienté vers un objet (Bareil, 2004). Une préoccupation consiste principalement en une inquiétude ou un questionnement qu'on se pose à l'égard d'un objet et qui regroupe à la fois une composante affective et une composante cognitive (Bareil). La composante affective réfère au sentiment d'inquiétude, alors que la composante cognitive réfère à son contenu, c'est-à-dire à l'objet de préoccupation. La préoccupation est antérieure au comportement, ce qui suppose que l'on peut agir auprès d'elle afin d'éviter les comportements négatifs qui pourraient en découler, comme par exemple, les comportements de résistance au changement (Bareil). Ce construit exprime une réalité vécue, un degré d'inconfort qui réfère à un contenu spécifique, accessible directement par l'individu lui-même. De plus, la préoccupation varie en intensité de sorte qu'on peut l'identifier, la mesurer et suivre ses variations d'intensité dans le temps (Bareil, 1997). Contrairement aux émotions, les préoccupations vis-à-vis d'un



changement sont facilement exprimées par les destinataires et sont porteuses d'informations fort utiles à quiconque veut comprendre la turbulence et l'inconfort vécu par un destinataire lors de sa période de transition.

À ce sujet, de récentes recherches (Bareil, 2004; Bareil & Savoie, 1999) visant à comprendre les réactions individuelles des acteurs du changement amènent un éclairage nouveau sur leur vécu. Autrefois définies en termes de « résistance au changement », ces réactions peuvent être captées et interprétées comme étant des forces motrices appelées « préoccupations » (Ford & Ford, 2009). Ces préoccupations des destinataires d'un changement suivraient un modèle dynamique en sept phases où chacune regroupe plusieurs sujets de préoccupations. D'abord développé en éducation et appelé « *Stage of Concern* » par Fuller (1969 : cité dans Bareil, 2004) puis par Hall et son équipe (1987), ce modèle a été validé et adapté au monde des affaires par Bareil (1998, 2004). Le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004) regroupe les sept phases suivantes : 1. Aucune préoccupation par rapport au changement (toute autre préoccupation que le changement, ex. envers les opérations courantes, etc.); 2. Préoccupations centrées sur le destinataire (poste, lieu de travail, rôle, charge de travail, etc.); 3. Préoccupations centrées sur l'organisation (contexte, adhésion de la direction, capacité de l'organisation à réussir, impacts organisationnels, etc.); 4. Préoccupations centrées sur le changement (mise en œuvre du changement, communication, mobilisation, rythme, etc.); 5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation (soutien, ressources, formation, essai, etc.); 6. Préoccupations centrées sur la collaboration

(partage des pratiques, transfert, etc.) ; 7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement (innovation, etc.). Pour expliquer la dynamique des phases de préoccupations, Bareil (2004) stipule que, durant le déploiement d'un changement planifié, imposé et en voie de réussite, l'intensité des premières phases aurait tendance à diminuer alors que l'intensité des phases ultérieures augmenterait. Ce phénomène est appelé le mouvement interphases. Ainsi, selon ce modèle, les phases se succèderaient à travers le temps et varieraient d'intensité jusqu'à ce que le destinataire ne connaisse plus de préoccupation à l'égard d'un changement. Il est à noter que les phases 6 et 7 ne s'appliquent pas à tous les destinataires. En complémentarité à cette dynamique interphase, s'ajoute une dynamique intraphase qui indique une évolution dans les sujets de préoccupations pour chacune des phases, notamment au sein des phases 2 à 5 et apparaissent lors d'études qualitatives (Bareil, 2004, 2008; Rioux, 2004). De plus, les résultats d'études longitudinales et diachroniques (Bareil, 1998, 2001, 2003; Rioux) ont confirmé l'existence des sept phases de préoccupations et partiellement confirmé statistiquement l'évolution des phases de préoccupations dans le temps. Enfin, une étude de Meunier (2010) a permis de lier les phases 1 à 4 à des comportements de résistance, et les phases 5 à 7, à des comportements de soutien des changements. Toutefois, ces études se sont rarement penchées sur l'évolution des préoccupations spécifiques aux cadres à l'égard de plusieurs changements organisationnels majeurs vécus simultanément.

### *L'appropriation des changements*

L'appropriation fait également partie du vécu des destinataires du changement. De façon usuelle, selon le dictionnaire Petit Larousse (1989), l'appropriation consiste en l'action de s'approprier, c'est-à-dire de « s'attribuer, se donner la propriété de quelque chose » (p.77). Dans le même sens, en contexte de changement organisationnel, Collerette, Delisle et Perron (2000) traduisent l'appropriation comme un processus par lequel le destinataire se fait réceptif au changement, jusqu'à en devenir « propriétaire ». S'intéressant au vécu des destinataires en contexte de changement, Bareil (2004) a défini l'appropriation en un processus intérieur à l'individu qui l'amène à faire sien le changement et à adopter les nouvelles façons de travailler conformes à l'orientation de ce dernier.

Plus spécifiquement en lien avec un contexte de changement technologique, Boffo (2005) s'est également intéressée à l'appropriation. Elle a développé une typologie des pratiques d'appropriation à laquelle sont associés différents états d'appropriation : les pratiques conformistes (appropriation rêvée), les pratiques limitées (appropriation tronquée), les pratiques sophistiquées (hyper-appropriation) et les pratiques rebelles (contre-appropriation). Pour Boffo, l'appropriation des changements au quotidien se construit en tentant de comprendre les caractéristiques et l'esprit du changement tout en déployant des comportements en ce sens.

Ayant réalisé une recherche sur l'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements simultanés, Bourque (2007), pour sa part, présente une définition de l'appropriation des cadres impliquant trois composantes : cognitive, émotionnelle et comportementale. Ainsi, elle définit l'appropriation, comme étant :

la capacité à développer une compréhension des changements simultanés, à interpréter le contexte de leur mise en œuvre, à évaluer ses propres capacités et caractéristiques personnelles (composante cognitive) tout en étant conscient de ses émotions (composante émotionnelle), en adoptant des comportements diversifiés et en aidant son équipe à s'approprier les changements (composante comportementale). (p. xi)

Par ailleurs, la documentation scientifique a également révélé d'autres auteurs qui se sont intéressés au concept d'appropriation. Entre autres, l'appropriation psychologique (*ownership*) a été abordée par Pierce et al. (2001) et Wagner et al. (2003). Selon Wagner et al., l'appropriation psychologique serait un état d'esprit qui se manifeste autant dans les croyances que dans les comportements.

Dans le cadre de cette étude, la définition d'appropriation retenue est celle de Wagner et al. (2003) concernant les croyances qui se reflètent également dans les attitudes envers le changement de même que dans les comportements des cadres, lesquels se manifestent dans l'utilisation du langage, la contribution des cadres envers le changement et finalement, leur niveau d'influence sur le changement.

Par ailleurs, découlant de l'approche interprétative, Balogun (2003) rapporte que c'est l'interprétation des changements vers la quête d'un sens qui contribuerait à orienter

les attitudes et les comportements des cadres intermédiaires dans la gestion des changements. Elle souligne la lenteur du processus d'appropriation, lequel nécessite des interactions fréquentes entre collègues gestionnaires, mais également le soutien et des contacts constructifs avec les cadres supérieurs.

Collerette et Schneider (1997) proposent de mesurer les réactions observables d'appropriation des destinataires par l'utilisation d'un langage conforme à la transformation, les caractéristiques de ce langage (positif ou négatif), les allusions faites à la transformation dans les échanges, la contribution et finalement, par la perception d'avoir de l'influence dans la mise en œuvre de la transformation. Ces manifestations comportementales d'appropriation deviennent révélatrices du degré d'appropriation dans la mesure où les destinataires adoptent des comportements conformes à l'orientation du changement. Bien que ces conceptions existent, il y a très peu d'études empiriques qui ont validé le phénomène d'appropriation de changements multiples chez les cadres intermédiaires.

Cela nous amène donc à faire le constat selon lequel il existe peu d'études relatives aux vécus évolutifs des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples et encore moins, à l'évolution de leurs réactions au fur et à mesure du déroulement de l'implantation de ces changements en temps réel. Cet article vise à cerner l'évolution des préoccupations et de l'appropriation chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples. Les questions de recherche sont les suivantes : 1) « comment

évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? », ainsi qu'une sous-question exploratoire 1A) « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? »; 2) « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? »; et 3) « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » Pour répondre à ces questions de recherche, cinq hypothèses spécifiques seront vérifiées :

H1 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera (données quantitatives).

H2 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera (données quantitatives).

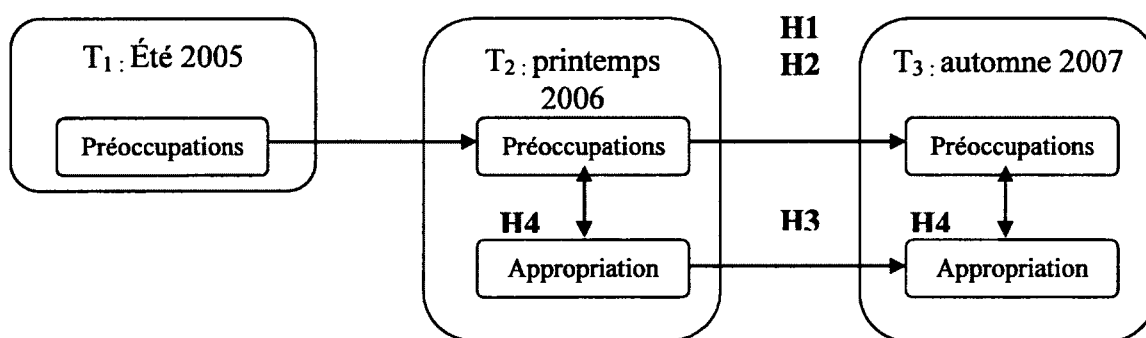
H3 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront (données quantitatives).

H4 : Il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires (données quantitatives).

Les hypothèses H1 et H2 traitent de l'évolution des préoccupations (Q1) alors que l'hypothèse H3 traite de l'évolution de l'appropriation (Q2). L'hypothèse H4, quant à elle, traite de la relation entre les deux concepts : préoccupations et appropriation (Q3).

## Méthodologie

Trois collectes de données qualitatives (préoccupations) ont été réalisées sur une période de 27 mois, alors que deux autres collectes de données quantitatives (préoccupations et appropriation) ont été réalisées afin de vérifier les cinq hypothèses de notre étude. Le processus de recherche incluant à la fois des mesures répétées, qualitatives et quantitatives, est présenté à la Figure 2.



*Figure 2.* Processus de recherche sur l'évolution des préoccupations et du degré d'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples.

### Contexte

La présente recherche s'est déroulée au cours de la période de 2005 à 2007 alors que se réalisait la mise en œuvre de plusieurs changements majeurs dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Suite à l'adoption de la loi 25 en décembre 2003, les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) ont vu le jour au cours de l'année 2004 et ont débuté la mise en œuvre de leurs changements. Cette recherche-action s'est déroulée sur une période de 27 mois au cours de laquelle des collectes de données ont été réalisées à l'été 2005 (T<sub>1</sub>), au printemps 2006 (T<sub>2</sub>) et à l'automne 2007

(T<sub>3</sub>) au sein d'un CSSS de la région de la Montérégie au Québec. La population se compose de tous les cadres intermédiaires du CSSS: T<sub>1</sub> (N = 84), T<sub>2</sub> (N = 87) et T<sub>3</sub> (N = 91).

La transformation, composée de trois changements majeurs, a été pilotée par le directeur général et ses deux directeurs généraux adjoints à qui se sont joints différents acteurs, dont la directrice des ressources humaines et des conseillères internes spécialisées en gestion du changement. Une structure de projet de transformation a été mise en place de même que des comités de travail auxquels notamment les cadres ont été appelés à participer. Le climat général était favorable et la haute direction, fortement engagée. Ces conditions pouvaient laisser présager une évolution dans les préoccupations et l'appropriation des cadres, tel que stipulé dans les hypothèses de recherche.

Les trois changements simultanés étudiés dans le cadre de cette recherche sont : la fusion administrative, le plan d'organisation par programme-clientèles et l'élaboration d'un projet clinique. Ils constituaient des défis importants pour les cadres intermédiaires. La fusion impliquait un regroupement de trois établissements de santé ayant des cultures fort différentes et des missions distinctes. Le changement en lien avec le plan d'organisation par programmes-clientèles touchait la structure ainsi que son fonctionnement, ce qui amenait l'organisation à passer d'une structure organisationnelle traditionnelle axée sur une logique de services vers une structure organisationnelle axée



sur une logique de besoins de la population de son territoire. Finalement, le changement en lien avec le projet clinique impliquait d'intégrer la responsabilité populationnelle et la hiérarchisation des services, dans le but d'améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services à la population du territoire desservie par le CSSS. Ce changement impliquait également la mobilisation de plusieurs partenaires du territoire.

#### *La collecte de données quantitatives*

Pour vérifier les hypothèses H1, H2, H3 et H4, une collecte de données quantitatives a été réalisée sur deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ) par l'entremise d'un questionnaire de recherche. Ce dernier, composé de mesures des préoccupations et de l'appropriation, fut acheminé à tous les cadres intermédiaires du CSSS. Au  $T_2$ , des 87 gestionnaires visés par l'étude, 54 ont complété le questionnaire pour un taux de réponse de 62 %. Au  $T_3$ , le taux de réponse a augmenté à 73 %, où 69 gestionnaires des 91 visés ont complété le questionnaire.

Pour la conception des énoncés au questionnaire portant sur les préoccupations, les sujets de préoccupations les plus susceptibles d'être vécus par les cadres intermédiaires ont été établis par un comité d'experts. Ce dernier s'est inspiré à la fois des préoccupations recueillies dans le cadre d'une activité d'échanges tenue au  $T_1$  auprès de tous les cadres intermédiaires et des résultats de recherches antérieures (Bareil, 2004). Seules les préoccupations des phases 2 à 5 ont été mesurées en termes d'intensité par mesure de parcimonie. La phase 1 a été exclue puisqu'elle mesure l'absence de

préoccupations de même que les phases 6 et 7 puisqu'elles ne sont pas universellement vécues par tous les destinataires, selon le modèle de Bareil. Au total, 16 questions ont permis de mesurer les préoccupations des cadres à l'égard des trois changements vus de façon globale et holistique (changements multiples). La chercheuse a opté pour une seule mesure globale et holistique des préoccupations envers des changements multiples, ce qui s'avère une innovation par rapport aux recherches menées antérieurement où les préoccupations étaient mesurées séparément pour chaque changement. Pour chacune des questions, une échelle de mesure à quatre ancres de type Likert (1 = *pas du tout*, 2 = *peu*, 3 = *assez*, 4 = *beaucoup*) a permis de capter l'intensité des préoccupations (degré d'inconfort). La consigne s'énonçait comme suit : « Pour chacun des énoncés suivants, identifiez dans quelle mesure vous êtes préoccupé actuellement par celui-ci ».

Pour vérifier les hypothèses H3 et H4, une section du questionnaire mesurant le degré d'appropriation a été développée à partir d'un outil professionnel de Colletette et Schneider (1997, p. 154-156) puis opérationnalisé en 10 questions par les chercheurs. De ces 10 questions, quatre portaient sur les trois changements vus de façon globale et holistique et traitaient du langage en termes d'appartenance du changement, du langage en termes d'utilisation juste du vocabulaire spécifique aux changements, de la contribution des cadres à la mise en œuvre des changements et finalement, de la perception de leur influence dans la mise en œuvre du changement. Les six autres questions traitaient de deux autres éléments, cette fois-ci, portant sur chacun des trois changements pris séparément : ce qui caractérise le langage employé (positif ou négatif)

par les cadres lorsqu'ils s'expriment par rapport à chaque type de changement, et sur le genre de réaction exprimée à l'endroit du changement (faire état des gains ou des difficultés engendrées). Cette façon d'opérationnaliser le phénomène d'appropriation, à la fois vue de façon globale et holistique (changements multiples), puis spécifique à chaque changement, constitue une autre innovation où les chercheurs voulaient vérifier la validité de telles mesures en les comparant entre elles. Une échelle comportementale en cinq points, de type Thurstone où des définitions étaient précisées pour chaque dimension, a été utilisée pour l'ensemble des 10 questions de cette section visant à mesurer le degré d'appropriation, où 1 était associé à une faible appropriation des changements et 5, à une forte appropriation des changements. La consigne était la suivante : « Pour chacune des questions suivantes, identifiez l'énoncé qui décrit le mieux vos observations générales des cadres intermédiaires que vous côtoyez ».

#### *La collecte de données qualitatives*

Afin de répondre à la sous-question exploratoire 1A ) « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure, et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » une collecte de données qualitatives s'est déroulée sur les trois temps de mesure. Des entretiens de groupe ont été réalisés. À l'été 2005 (T<sub>1</sub>), une activité d'échanges a été organisée, auquel 71 cadres intermédiaires du CSSS ont participé. Les cadres devaient identifier, en sous-groupes (tables), leurs préoccupations par rapport aux changements qu'ils vivaient. Au printemps 2006 (T<sub>2</sub>) et à l'automne 2007 (T<sub>3</sub>), un échantillon aléatoire de 60 cadres intermédiaires a été sélectionné par

tirage au sort et invité, sur une base volontaire, à participer à des entretiens par petits groupes. Au T<sub>2</sub>, 28 cadres (répartis en six groupes) ont répondu à l'appel, pour un taux de réponse de 47 % alors qu'au T<sub>3</sub>, 25 des 60 cadres invités (répartis en cinq groupes) ont participé aux entretiens de groupe, pour un taux de participation de 42 %. Afin de recueillir leurs préoccupations, la question « gagnante » suggérée par Bareil (2004) leur était posée : « Quelles sont vos préoccupations actuelles à l'égard des changements »?

Pour le traitement et l'analyse des données qualitatives des préoccupations au T<sub>1</sub>, T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, l'analyse thématique a été retenue. Selon Paillé et Mucchielli (2008), cette méthode de traitement de données offre des avantages pour une première expérience de recherche, pour poser rapidement un diagnostic, mais également comme utilisation complémentaire à des méthodes quantitatives. L'analyse thématique consiste à transposer les données d'un corpus en un certain nombre de thèmes afin de répondre aux objectifs de la recherche (Paillé & Mucchielli). Dans un premier temps, la chercheuse a complété les verbatims des entretiens découlant de la prise de notes de la secrétaire avec les notes qu'elle avait elle-même prises lors de ces mêmes entretiens. Par la suite, afin d'avoir une vue d'ensemble du corpus, la chercheuse a procédé à une lecture flottante et a surligné les éléments saillants des verbatims de chacun des groupes. Le mode d'inscription sur fiche a été utilisé à l'aide d'un logiciel de traitement de texte (*Microsoft Word*), ce qui facilitait la gestion des données et permettait d'identifier les thèmes ainsi que les informations permettant de les retracer.

Une démarche de thématisation continue (Paillé & Mucchielli, 2008) a été entreprise par la chercheuse. Cette démarche d'analyse était centrée sur les préoccupations des cadres intermédiaires en regard des changements. Pour ce faire, la chercheuse a sélectionné une ou des phrases significatives liées à une idée, laquelle devenait une unité de signification, puis l'a attribuée à un thème pertinent en lien avec un sujet de préoccupation. Un thème constitue « un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indicateurs sur le teneur des propos » (Paillé & Mucchielli, 2008, p.170). L'attribution des thèmes s'est faite au fur et à mesure, en les regroupant en regard des unités de signification ressorties dans le verbatim. Les thèmes ont également été hiérarchisés. Enfin, afin de répondre à l'objet de recherche sur les préoccupations des cadres, des rubriques traduisant les préoccupations des cadres ont été regroupées par phase en lien avec le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004). Ainsi, par cet exercice de thématisation en continu, la chercheuse a construit simultanément un arbre thématique, au fur et à mesure. Puisque bien souvent, la récurrence des thèmes illustre des éléments centraux de l'expérience des sujets (Paillé & Mucchielli), celle-ci a été compilée, dans l'exercice de thématisation, sous la base du nombre de groupes d'entretien (et le nombre d'énoncés rapportés en plénière lors de l'activité tenue au T<sub>1</sub>) ayant reflété l'idée révélée sur chacun des thèmes. La saturation des données à travers les entretiens de groupes, de même qu'une validation lors d'un retour d'information réalisé auprès du groupe de référence des cadres, ont permis d'assurer la représentativité du vécu des cadres intermédiaires.

## Les résultats

Cette section présente les résultats obtenus en vue de vérifier les quatre hypothèses dont les deux premières traitaient des préoccupations des cadres et de leur évolution, la troisième avait pour but de vérifier l'évolution de l'appropriation et la dernière visait à vérifier le lien entre les préoccupations et l'appropriation.

L'hypothèse H1 proposait « qu'entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera ». L'analyse de la fidélité interne des 16 questions concernant les préoccupations a révélé un coefficient alpha de Cronbach global satisfaisant de ,92 pour les mesures du  $T_2$  et du  $T_3$ . Le Tableau 7 présente la moyenne et l'écart-type pour chacun des 16 sujets de préoccupations, aux  $T_2$  et  $T_3$  répartis sur chacune des phases. Les seuils de signification obtenus aux tests de différences de moyennes (test  $t$ ) réalisés avec des échantillons non appariés sur chacun des 16 sujets de préoccupations sont également présentés.

Tableau 7

Intensité et comparaison des moyennes des 16 sujets de préoccupation, répartis par phase, au T<sub>2</sub> (n = 54) et T<sub>3</sub> (n = 69)

Phases	Sujets de préoccupation	$\bar{X}$ T <sub>2</sub>	$\sigma$	$\bar{X}$ T <sub>3</sub>	$\sigma$	t
2	Je suis préoccupé par les conséquences des changements sur mon poste, la nature de mon rôle, mes responsabilités et mes mandats.	2,56	,945	2,48	1,041	,701
2	Je suis préoccupé par la perte de mes points de repère (collègues, patron, personnes-ressources).	2,37	1,015	2,45	1,026	,375
2	Je suis préoccupé par ma charge de travail, la gestion des priorités et les ressources dont je dispose pour réaliser les changements.	3,37	,734	3,21	,795	,478
2	Je suis préoccupé par mon influence dans l'organisation et la reconnaissance de mon expertise et de mes compétences.	2,53	0,73	2,68	0,897	,322
3	Je suis préoccupé par la légitimité des changements (ses raisons, sa pertinence, ses objectifs et ses impacts estimés).	2,39	,998	2,71	1,019	,104*
3	Je suis préoccupé par la capacité de notre CSSS à réaliser les changements simultanément.	2,61	,979	3,11	,825	,003***
3	Je suis préoccupé par la capacité de notre CSSS à	2,48	,818	2,85	,881	,021**

Phases	Sujets de préoccupation	$\bar{X}$ T <sub>2</sub>	$\sigma$	$\bar{X}$ T <sub>3</sub>	$\sigma$	t
	s'approprier et à réussir les changements.					
3	Je suis préoccupé par les impacts et les conséquences des changements sur la qualité des soins et des services, sur l'efficacité et sur le climat de travail.	3,28	,811	3,17	,815	,472
4	Je suis préoccupé par la mise en œuvre des changements (comment se dérouleront les étapes, la mise en œuvre et les échéanciers).	2,52	,795	2,76	,878	,147
4	Je suis préoccupé par l'harmonisation des liens et des responsabilités entre les services (comment cela s'articulera au quotidien?).	3,22	,744	3,29	,760	,489
4	Je suis préoccupé par la façon dont je serai mis à contribution dans les changements (serais-je consulté, impliqué?).	2,78	,925	2,86	,875	,690
4	Je suis préoccupé par la façon de mobiliser mon personnel dans les changements.	3,04	,931	3,08	,907	,397
5	Je suis préoccupé par les moyens (formation, conférence, coaching, etc.) que l'organisation va mettre en œuvre pour m'accompagner dans les changements.	2,51	,891	2,68	,914	,442



Phases	Sujets de préoccupation	$\bar{X}$ T <sub>2</sub>	$\sigma$	$\bar{X}$ T <sub>3</sub>	$\sigma$	t
5	Je suis préoccupé par les personnes-ressources (conseillers, coach externe, mentor, etc.) qui seront mises à ma disposition pour faciliter l'appropriation et l'intégration des changements.	2,50	1,005	2,61	,875	,478
5	Je suis préoccupé par le développement de mes compétences.	2,37	,734	2,54	,885	,390
5	Je suis préoccupé par l'efficacité et les impacts de mes interventions visant à faciliter les changements auprès de mon personnel.	2,93	,843	2,77	,806	,329

\* $p \leq ,10$ . \*\*  $p \leq ,05$ . \*\*\*  $p \leq ,01$ .

Ces résultats tendent à démontrer que les cadres intermédiaires sont assez préoccupés sur beaucoup de sujets de préoccupation en contexte de changements multiples. En effet, les moyennes varient entre 2,37 et 3,37 au T<sub>2</sub> et entre 2,45 et 3,29 au T<sub>3</sub> sur une échelle en quatre points. Selon l'échelle de mesure à quatre ancrs de type Likert (où les scores entre 1 et 1,75 pourraient signifier ne pas être préoccupé; entre 1,76 et 2,50, être un peu préoccupé; entre 2,51 et 3,25, être assez préoccupé et finalement, entre 3,26 et 4, être très préoccupé) les moyennes obtenues semblent indiquer que les cadres sont en général, assez et parfois même très inquiets par la grande majorité des énoncés mesurés (11/16 au T<sub>2</sub> et 14/16 au T<sub>3</sub>).

Parmi les préoccupations les plus intenses, se retrouvent la charge de travail (énoncé 11), les impacts et les conséquences des changements sur la qualité des soins et services (énoncé 8), ainsi que l'harmonisation des liens et des responsabilités entre les services (énoncé 2). Elles appartiennent à trois phases distinctes, les phases 2, 3 et 4. Seules trois différences de moyennes parmi les 16 sujets de préoccupations sont significatives et elles vont toutes dans la même direction, marquant un accroissement de l'intensité d'un temps de mesure à l'autre. Ces trois sujets de préoccupations traitent de la légitimité des changements (énoncé 5), de la capacité du CSSS à les réaliser simultanément (énoncé 6) et à tous les réussir (énoncé 7). De plus, ces trois énoncés appartiennent à la même phase de préoccupations, la phase 3. L'hypothèse H1 est donc partiellement confirmée puisque seulement 3 sujets de préoccupations sur les 16 (et non la majorité, soit au moins 8 des 16 énoncés) ont varié d'intensité, voire augmenté d'intensité entre les deux temps de mesure.

Afin de vérifier l'hypothèse H2 selon laquelle « entre les temps de mesure T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminue, alors que celle de la phase 5 augmente » (évolution interphase), des tests de comparaison de moyennes ont été réalisés pour chacune des quatre phases. Des analyses de fidélité interne des phases 2 à 5 ont révélé des coefficients de consistance interne (alpha de Cronbach) satisfaisants variant de ,72 à ,84. Le Tableau 8 présente la comparaison des moyennes et écarts-types des phases de préoccupations mesurées aux T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>, de même que les différences de moyennes.

Tableau 8

Comparaison des moyennes quant à l'intensité des préoccupations au T<sub>2</sub> ( $n = 54$ ) et T<sub>3</sub> ( $n = 69$ )

Phases	$\bar{X}$ T <sub>2</sub>	$\sigma$	$\alpha$	$\bar{X}$ T <sub>3</sub>	$\sigma$	$\alpha$	$t$
Phase 2 - Préoccupations centrées sur le destinataire (4 énoncés)	2,73	,68	.76	2,71	,70	.72	,990
Phase 3 - Préoccupations centrées sur l'organisation (4 énoncés)	2,72	,69	.80	2,96	,73	.84	,061*
Phase 4 - Préoccupations centrées sur les changements (4 énoncés)	2,90	,67	.81	3,00	,68	.80	,404
Phase 5 - Préoccupations centrées sur l'expérimentation (4 énoncés)	2,57	,67	.77	2,65	,68	.79	,690

\* $p \leq ,10$ .

En ce qui a trait aux différences entre les deux temps de mesure, la comparaison des moyennes des phases de préoccupations a démontré une augmentation significative ( $t = ,061^*$ ;  $p < ,10$ ) des préoccupations centrées sur l'organisation (phase 3). Malgré le fait que les variations des autres phases ne soient pas significatives entre le T<sub>2</sub> et le T<sub>3</sub>, l'intensité des préoccupations demeure élevée au sein de chacune des phases, et ce, autant au T<sub>2</sub> qu'au T<sub>3</sub>. L'hypothèse H2 concernant le mouvement interphase est donc infirmée puisque nous observons que seule l'intensité de la phase 3 s'est accrue significativement, allant à l'encontre de notre hypothèse de départ. De plus, l'intensité des trois autres phases n'a pas changé significativement.

Afin de répondre à la sous-question exploratoire 1A) « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2,3,4 et 5? », des entretiens de groupe ont été effectués. Le Tableau 9, présenté à l'appendice 1 (p. 143), décrit l'évolution des principales préoccupations des cadres intermédiaires, par phase, pour chacun des trois temps de mesure, et ce, sur une période de 27 mois. Le nombre d'énoncés ou le nombre de groupes différents ayant énoncé chacune des préoccupations est noté et démontre la récurrence de ces préoccupations. À la lumière de ces résultats, nous constatons que les cadres intermédiaires ont vécu des préoccupations qui correspondent aux phases de préoccupations 2, 3 et 4 et ce, aux trois temps de mesure. Toutefois, leur évolution ne se situe pas tant au niveau des phases de préoccupations, mais plutôt au niveau intraphase, c'est-à-dire du contenu des sujets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases de préoccupations du modèle tel que présenté au Tableau 9. Ces résultats exploratoires démontrent clairement le phénomène dynamique du mouvement intraphase tel qu'expliqué par Bareil (2004). Selon cette auteure, ce phénomène serait plus marqué aux phases 2 à 5, tel qu'observé dans le cadre de notre recherche.

#### *L'évolution du degré d'appropriation des cadres intermédiaires*

La troisième hypothèse visait l'évolution de l'appropriation (de T<sub>2</sub> à T<sub>3</sub>) des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples telle que perçue par les collègues, en postulant une augmentation dans le degré d'appropriation des changements à travers

le temps. Le Tableau 10 présente la comparaison des moyennes et écarts-types du degré d'appropriation selon le type de changements. Les moyennes varient entre 2,83 et 3,54 et réfèrent, sur une échelle en cinq ancrés, à une appropriation plutôt mitigée où les cadres estiment qu'il y a autant de cadres qui s'impliquent, qui ont de l'influence et qui s'efforcent d'utiliser le langage approprié que des cadres qui semblent faire le contraire. En fait, ils estiment que leur langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs au sujet de chaque changement et qu'il y a 50 % d'entre eux qui soulèvent plutôt les difficultés et l'autre moitié qui relève les gains/avantages possibles de chaque changement. L'analyse de la consistance interne des 10 énoncés a révélé un coefficient alpha de Cronbach satisfaisant de ,86 pour la mesure du T<sub>2</sub> et de ,82 pour la mesure du T<sub>3</sub>. La mesure des changements vus de façon globale et holistique (quatre énoncés) semble toutefois un peu plus faible (alphas = ,61 et ,59).

Tableau 10

Comparaison des moyennes du degré d'appropriation selon le type de changements au T<sub>2</sub> ( $n = 54$ ) et T<sub>3</sub> ( $n = 69$ )

Types de changements	$\bar{X}$ T <sub>2</sub>	$\sigma$	$\alpha / r$	$\bar{X}$ T <sub>3</sub>	$\sigma$	$\alpha / r$	$t$
Changements simultanés (fusion, plan d'organisation et projet clinique) - (4 énoncés)	3,11	,647	$\alpha = .606$	3,21	,585	$\alpha = .593$	,469
Changement relatif à la fusion - (2 énoncés)	3,12	,784	$r = .634^{**}$	2,83	,820	$r = .661^{**}$	,078*
Changement relatif au plan d'organisation - (2 énoncés)	3,13	,916	$r = .838^{**}$	3,38	,746	$r = .671^{**}$	,162

Types de changements	$\bar{x}$ T <sub>2</sub>	$\sigma$	$\alpha / r$	$\bar{x}$ T <sub>3</sub>	$\sigma$	$\alpha / r$	$t$
Changement relatif au projet clinique - (2 énoncés)	3,26	1,015	$r = .904^{**}$	3,54	,808	$r = .731^{**}$	,162

*Note.* Test t \* $p \leq ,1$ .

À la lumière des résultats, nous constatons que les tests de différences de moyennes n'ont pas permis de faire ressortir des différences significatives sur une période de 18 mois entre l'appropriation perçue chez les cadres du T<sub>2</sub> et du T<sub>3</sub>, qui est demeurée modeste, sauf pour l'appropriation envers la fusion qui accuse même un recul significatif ( $t = ,078^*$ ) passant d'une moyenne de 3,12 à une moyenne de 2,83. Ces résultats nous amènent à infirmer l'hypothèse H3 à l'effet que du T<sub>2</sub> au T<sub>3</sub>, le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmentent.

Afin de vérifier l'hypothèse H4 voulant qu'il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples (appropriation des changements vus de façon globale et holistique, et spécifique à chacun des trois changements), des analyses corrélationnelles simples ont été effectuées aux deux temps de mesure. Aucune relation ne s'est avérée significative, sauf deux (entre la phase 3 et l'appropriation des 3 changements au T<sub>3</sub> avec  $r = -,25^*$ ; la phase 3 et la fusion au T<sub>3</sub> avec  $r = -,28^*$ ). Ces résultats nous amènent donc à infirmer également l'hypothèse H4.

## Discussion

Que signifient ces résultats et qu'avons-nous appris sur l'appropriation et les préoccupations des cadres en contexte de changements multiples? Pour répondre à cette question et mieux interpréter les données, il importe d'apporter une attention particulière au contexte où s'est déroulée la recherche. En adoptant une perspective d'observateur et une approche didactique de recherche empirique, nous avons cherché à comprendre comment le changement se produit chez les cadres (Rondeau, 2008). Les mesures à échelle microscopique (données perceptuelles des acteurs) ont été prises, tout au long (pendant 27 mois) du déploiement d'une transformation qui prenait place au sein d'un CSSS nouvellement créé l'année précédente. Trois changements stratégiques, simultanés et imposés, interpellaient fortement les cadres intermédiaires dans la conception de nouvelles structures (plan d'organisation par programmes clientèles), dans l'élaboration de nouveaux programmes et systèmes qui requéraient la mobilisation de partenaires internes et externes (projet clinique) et dans la résolution des chocs culturels auxquelles se confrontaient différentes valeurs de gestion (fusion des quatre établissements). Ce sont des changements fort exigeants, stratégiques et de grande envergure, envisagés de façon épisodique (plutôt que continue, selon la typologie de Langley & Denis, 2008). Ces trois changements furent étudiés dans un contexte de mise en œuvre plutôt favorable, selon ce que révèlent les meilleures pratiques en gestion du changement (Rondeau, 2008; Rondeau & Bareil, 2010) : engagement élevé de la haute

direction, structure de projet et de pilotage, participation à des comités de travail, interventions en développement organisationnel, etc.

Dans un tel contexte, les résultats ont démontré que seulement la moitié des cadres se sont appropriés les trois changements, et ce, sans augmentation significative entre le printemps 2006 et l'automne 2007. Leur degré d'appropriation vis-à-vis de la fusion a même diminué d'intensité au lieu d'augmenter. Autrement dit, les cadres percevaient autant de collègues qui s'impliquaient, qui avaient de l'influence et qui s'efforçaient d'utiliser le langage approprié que de cadres qui semblaient faire le contraire. En général et ce, pour chacun des trois changements, ils estimaient que leur langage contenait autant d'énoncés positifs que négatifs au sujet de chaque changement et que 50 % d'entre eux soulevaient plutôt les difficultés que les gains ou avantages de chaque changement. On ne peut donc prendre pour acquis que, parce qu'ils sont cadres intermédiaires, ils s'approprieront facilement et spontanément les changements qui leur sont proposés.

Inspirée de l'approche interprétative, Balogun (2003) prétend que les comportements des gestionnaires sont guidés par l'interprétation qu'ils font des changements et que ce processus d'appropriation vers une quête de sens nécessiterait du temps et des échanges constants entre collègues gestionnaires et les dirigeants afin de façonner leur interprétation et ainsi guider leurs actions. Ce même constat va dans le sens de certains auteurs (Hafsi & Fabi, 1997) qui affirment qu'un changement culturel, conséquent à une fusion, est un processus à très long terme et très difficile à réaliser. Par



leur rôle, bon nombre de ces cadres intermédiaires avaient contribué à bâtir et à développer leur organisation d'origine. En contexte de fusion, ils sont interpellés à faire le deuil de ce passé et à se définir une nouvelle identité pour s'approprier la nouvelle organisation et entreprendre les changements requis, ce qui pourrait expliquer une régression dans l'appropriation de la fusion. Les propos de Colletterte (2008) sont également intéressants pour expliquer cette lenteur du processus d'appropriation des changements multiples chez les cadres. Il dénonce le « trop grand nombre de changements simultanés dans l'administration publique (...) ce qui est contraire aux pratiques exemplaires (...) et décrits comme une sorte de tourbillon par les cadres »

(p.36). En outre, ce dernier fait spécifiquement référence

aux réformes majeures dans le secteur de la santé, aux divers changements touchant leurs pratiques professionnelles et administratives sur un fond de pénurie de personnel qualifié (...) qui font en sorte que le nombre de changements en marche est plus élevé que ce que les gestionnaires sont capables de maîtriser et il s'ensuit une mise en œuvre déficiente avec des résultats qui ne correspondent pas aux objectifs poursuivis. (p. 36)

Ces propos de Colletterte (2008) pourraient expliquer la stagnation dans l'appropriation lente et modérée des changements simultanés retrouvée chez les cadres intermédiaires de notre étude (voir Tableau 10). Il enchaîne :

malgré des efforts sincères, les gestionnaires arrivent difficilement à maîtriser ces chantiers de changement qui s'ajoutent à la gestion des activités courantes. Dans une certaine mesure, en multipliant les dossiers de changement, on incite les cadres à se disperser de sorte qu'aucun de ces dossiers ne bénéficie de l'investissement qu'il mériterait. (p. 36)

C'est donc dire qu'entre les deux mesures d'appropriation, étalées sur plus de 18 mois, peu d'évolution n'a été retrouvée dans l'appropriation des cadres et pourrait

s'expliquer entre autres, par le nombre trop élevé de chantiers de changements majeurs et également par leur trop grande envergure par rapport à la capacité d'absorption des changements.

De plus, nos résultats tendent à démontrer qu'en mesurant l'appropriation de tous les changements considérés simultanément vus de façon globale et holistique, le degré d'appropriation de chacun des changements risque de s'annuler et ainsi de se perdre dans une analyse globale. Comme nous avons pu le constater dans nos résultats, le recul observé au degré de l'appropriation de la fusion, qui constitue une régression dans l'appropriation, a certes eu un impact en diminuant le degré global d'appropriation des changements.

Cette appropriation stable et modérée se juxtapose également à une relative stabilité dans les phases et les sujets de préoccupations des cadres (voir Tableaux 7 et 8). Par triangulation des données, il est intéressant de faire le parallèle entre cette relative appropriation aux changements et les préoccupations que les cadres ont exprimées durant les premières années de déploiement des changements stratégiques. Treize des 16 sujets de préoccupations, dont la plupart étaient assez intenses, sont demeurés élevés et n'ont pas varié d'intensité et il en est ainsi pour trois des quatre phases de préoccupations (interphase). Selon le modèle conceptuel de Bareil (2004, 2008), l'intensité des premières phases aurait tendance à diminuer alors que l'intensité des phases ultérieures augmenterait durant le déploiement d'un changement planifié, imposé

et en voie de réussite. Dans le cas étudié, nous assistons plutôt à une stagnation des phases dont les moyennes varient entre 2,37 et 3,37 au T<sub>2</sub> et entre 2,45 et 3,29 au T<sub>3</sub> sur une échelle en quatre points ce qui a mené à infirmer l'hypothèse H2. Nous avons postulé cette hypothèse, car nous croyions qu'après deux années de transformation bien gérée, les cadres auraient vécu des préoccupations de phases différentes, se rendant jusqu'en phase 5. Pourtant, les résultats de notre étude démontrent plutôt que l'évolution des préoccupations des cadres en contexte de changements multiples est plutôt lente puisque 3 des 4 phases n'ont pas évolué d'intensité et sont même demeurées assez élevées tout au long de la mise en œuvre des changements majeurs. Bareil (2008) a déjà obtenu de tels résultats, plus particulièrement lors des réformes en santé et en éducation où elle indique que :

lors d'un changement radical imposé, il est possible de constater une stabilité dans les préoccupations de certains groupes, durant une période précise (...) parce que certaines transformations de l'appareil étatique prendront plusieurs années avant d'être complètement réalisées et que l'horizon temporel a un impact sur les préoccupations des acteurs. (p. 100)

Ce dernier point est important. Nos mesures réfèrent à un moment limité dans la mise en œuvre d'une transformation qui prendra plusieurs années et où les préoccupations demeurent élevées durant cette période.

De façon plus précise, si l'on s'attarde aux sujets de préoccupations les plus intenses, l'on retrouve : la charge de travail (énoncé 11), les impacts et les conséquences des changements sur la qualité des soins et services (énoncé 8) et l'harmonisation des liens et des responsabilités entre les services (énoncé 2). Ces préoccupations ont

également été rapportées dans les groupes de discussion où l'on a remarqué des différences intraphases. Cette comparaison entre les données quantitatives et qualitatives s'avère éclairante et renforce notre compréhension sur les préoccupations que vivent les cadres lors de ces périodes de turbulence. Par exemple, la charge de travail arrive en tête de liste des préoccupations des cadres. L'étude de Desjardins (2007) indique également une augmentation considérable de la charge de travail des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux au Québec en période de transition. Balogun (2007) rapporte aussi que la charge de travail était au cœur des préoccupations des gestionnaires, lesquels se sentent débordés par les demandes et exigences du milieu. Collerette et Schneider (1997) expliquent cette préoccupation envers la charge de travail par l'énergie nécessaire pour la mise en œuvre des changements et par l'état de confusion inhabituel qui entraînent un degré de fatigue plus élevé. Nos résultats qualitatifs vont encore plus loin et précisent l'évolution des préoccupations spécifiques à la charge de travail passant de préoccupations générales sur la charge de travail (T<sub>1</sub>) à l'ampleur de la charge provenant de la conciliation des opérations et des changements (T<sub>2</sub>) puis finalement, à la surcharge de travail provenant des multiples projets en cours (T<sub>3</sub>). Il en est de même pour l'harmonisation des pratiques qui s'est exprimée d'abord par la hiérarchisation, la priorisation et l'organisation des services (T<sub>1</sub>) puis par l'harmonisation des pratiques professionnelles (T<sub>2</sub>) et finalement par l'harmonisation des pratiques des directions supports (T<sub>3</sub>) où les cadres ont manifesté leur inquiétude face à la complexité des changements de pratiques dans le maintien de la qualité des soins et des services aux patients. Il est également intéressant de noter que ces trois sujets de

préoccupations appartiennent à trois phases distinctes, les phases 2, 3 et 4. L'absence d'une phase dominante marquée (phase dont la moyenne est nettement plus élevée qu'aux autres phases) va quelque peu à l'encontre du modèle qui stipule plutôt de l'existence d'une seule phase dominante, plus intense que les autres, lors d'une mesure transversale. La qualité de la mesure (peu d'énoncés par phase et une mesure globale sur plusieurs changements) a pu engendrer ce résultat.

Également, notre analyse a pu démontrer des différences significatives de moyennes pour trois sujets de préoccupations qui appartiennent tous à la même phase 3, celle-là même qui a également obtenu une augmentation significative d'intensité (probablement causée par ces trois énoncés). Ces trois sujets de préoccupations traitent de la légitimité des changements (énoncé 5), de la capacité du CSSS à les réaliser simultanément (énoncé 6) et à tous les réussir (énoncé 7). Dans le cadre de notre étude, les changements étaient imposés par le ministère de la santé et des services sociaux du Québec et plusieurs cadres en questionnaient encore la légitimité (associée à la phase 3 du modèle) ainsi que la capacité organisationnelle à tous les mettre en œuvre. Rondeau et Bareil (2010) précisent que la légitimation d'une transformation est l'un des trois enjeux essentiels pour la mise en œuvre de changements complexes. Pour sa part, Colletette (2008) indique que

certaines études concluent que l'envergure des chantiers de changement devrait être à la mesure de la capacité de gestion de l'organisation afin d'éviter d'en perdre la maîtrise. Cela parce que leur gestion demande un apport important de temps et d'énergie à tous les niveaux, notamment chez les cadres (...) Cette observation est d'autant plus préoccupante qu'on va très rarement allouer des ressources importantes aux initiatives de changement. (p. 39)

Finally, Bareil (2008) reinforces this idea and notes two high sources of discomfort whose existence rests on the sole presence of multiple changes: « les changements multiples et simultanés semblent engendrer de nouvelles sources de préoccupations (...) telles que la capacité de l'organisation à réussir ce changement en même temps que les autres et le succès des changements pris simultanément » (p.101).

De plus, de nouvelles préoccupations ont émergé de notre analyse qualitative : la gestion de leur équipe, la mobilisation et la compréhension des changements par les équipes. Appelés à répondre aux préoccupations de leurs équipes tout en répondant à leurs propres préoccupations, les cadres doivent gérer quotidiennement cette dualité de préoccupations, comme le rapporte Bareil (2010). Or, selon Bareil (2008, 2010), ces « préoccupations de gestion » où les cadres ont à cœur les préoccupations de leurs équipes se distingueraient des sept phases de préoccupations et en ce sens, ont aussi pu être confirmées dans cette étude.

En conclusion, ces résultats tendent à renforcer l'idée selon laquelle les préoccupations des cadres sont nombreuses en situation de changements multiples. Elles peuvent demeurer stables et intenses et sont spécifiques à la difficulté de mettre en œuvre plusieurs chantiers de changements majeurs durant une même période. L'on constate également que le degré d'appropriation a suivi la même tendance, est demeuré modéré et stable. La moitié des cadres utilise un langage qui dénote à la fois les

difficultés et les avantages des changements de même que ses aspects positifs et négatifs. Les cadres ne sont certes pas à blâmer puisque les écrits académiques et professionnels dénoncent le nombre et l'ampleur des changements multiples et la difficulté des cadres à tous les mettre en œuvre dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de manque de ressources financières dans le réseau de la santé. La surcharge des cadres est difficilement absorbée par le système où les changements sont déployés à la grandeur de l'organisation sans prototype ni expérimentation préalable pour en éprouver l'efficacité comme le déplore Collerette (2008). Ces éléments pourraient expliquer que plusieurs hypothèses aient été infirmées ou partiellement confirmées puisque celles-ci sous-tendaient une progression qui n'est pas survenue, en dépit de certaines conditions favorables concernant la gestion de la transformation. Le contexte de l'étude s'inscrit durant une relative courte période concernant la mise en œuvre d'une transformation aussi majeure qui prendra place à long terme. Collerette affirme en ce sens :

qu'un certain nombre d'établissements du système de santé en étaient encore quatre ans plus tard à mettre en place leur modèle d'organisation ou à chercher des façons d'harmoniser les unités intégrées, ou bien à résorber les problèmes de transition. À plusieurs endroits, les cadres déploraient les problèmes d'organisation non résolus et affirmaient ne pas réussir à composer adéquatement avec l'ampleur du fardeau hérité, certains parlant même de chaos. (p. 40)

### Défis méthodologiques et contribution aux connaissances

Dans le cadre de cette recherche, la chercheuse a fait face à quatre défis méthodologiques importants concernant l'étude des réactions des cadres en contexte de

changements organisationnels. Le premier défi consistait à suivre l'évolution des préoccupations et du degré d'appropriation des cadres intermédiaires en contexte de changements majeurs simultanés, et ce, durant près de trois années (entre 2005 et 2007). Ce défi était lié à la fois au taux de roulement élevé des cadres du réseau de la santé et au taux de participation des cadres, lesquels sont fortement sollicités en période de changements majeurs. Un second défi consistait à concevoir des outils de mesure adaptés, parcimonieux, aux qualités métriques satisfaisantes, dont ceux sur l'appropriation. Un troisième défi tenait au devis diachronique/longitudinal qui exige des mesures répétées auprès d'une même population. Finalement, le dernier défi de cette recherche tenait à l'intégration à la fois des données qualitatives et quantitatives.

Outre ces défis méthodologiques, l'apport théorique de notre recherche réside dans le fait qu'un nouvel instrument de mesure a été développé (mesure de l'appropriation) pour accéder à la période de la transition permettant ainsi une meilleure compréhension du vécu des cadres intermédiaires en contexte de transformations multiples. Plus précisément, cet apport théorique réside dans le fait que les résultats de l'étude ont démontré des variations dans la mesure du concept d'appropriation lorsque mesuré pour chacun des changements pris séparément. Ainsi, cette recherche a démontré que l'appropriation des changements multiples doit être mesurée à l'égard de chacun des trois changements pris séparément. Compte tenu que des questions mesuraient les changements vus de façon globale et holistique, alors que d'autres mesuraient les changements séparément, des validations restent toutefois à faire quant à cet instrument



de mesure, et notamment les questions traitant des changements vus de façon globale et holistique, lesquelles devraient être traduites selon chacun des changements.

Néanmoins, malgré ses limites actuelles, nous croyons que cet instrument de mesure, simple et concret, constitue un apport à la pratique professionnelle afin de mesurer les comportements d'appropriation en contexte de changements multiples. Par ailleurs, compte tenu de son ampleur et des résultats, il s'agit ici d'une étude importante menée auprès des cadres intermédiaires, d'autant plus que très peu d'études se sont consacrées à l'évolution de leur vécu à l'aide de données probantes. En ce sens, notre étude apporte sans contredit un éclairage nouveau et un meilleur raffinement dans la compréhension du vécu des cadres intermédiaires, lesquels sont appelés à jouer un rôle clé, tout en étant souvent les acteurs les plus négligés dans les transformations.

Sur le plan de l'avancement des connaissances, notre étude a révélé qu'en plus de connaître une évolution interphase lente où les phases mesurées à l'endroit de plusieurs changements semblaient davantage superposées qu'évolutives, les préoccupations des cadres évoluaient surtout dans un mouvement intraphase. Certaines préoccupations concernant la difficulté à réussir des changements multiples se sont avérées très intenses. La mesure de l'appropriation s'est avérée plus précise et efficace lorsqu'elle cible un changement en particulier. En somme, notre étude offre un éclairage nouveau et approfondi sur les préoccupations et le degré d'appropriation des cadres intermédiaires à

travers les différentes étapes de mise en œuvre des changements, et ce, avec l'aide de données probantes.

*Les contributions à l'avancement de la pratique*

Plusieurs implications pratiques se dégagent de notre recherche. D'abord, le diagnostic des préoccupations, à partir du modèle des phases de Bareil (2004) permet de prioriser des interventions adaptées aux besoins des cadres afin de les soutenir et de les accompagner tout au long de la transition. Par exemple, les préoccupations les plus intenses dont celles appartenant à la phase 3 identifiées dans cette étude, pourraient servir de leviers à des interventions ciblées auprès des cadres intermédiaires. Ils pourraient partager leurs préoccupations, les confronter, s'inter-influencer et façonner leur interprétation des changements, tout en contribuant à y trouver un sens. Cette démarche diagnostique contribuerait également à légitimer l'expression des préoccupations au quotidien au sein de la culture de l'équipe de gestion. L'expression des inquiétudes et des craintes serait alors perçue comme un levier, plutôt que d'être perçue comme un phénomène de résistance aux changements. Les praticiens, les professionnels en développement organisationnel et les dirigeants sont conviés à écouter et à diagnostiquer les préoccupations de leurs cadres intermédiaires dès l'annonce des changements et ainsi à adapter, orienter l'accompagnement et mobiliser leurs cadres dans les changements.

Deuxièmement, l'appropriation des changements multiples se fait lentement chez les cadres intermédiaires. Dans ses recherches, Balogun (2003) démontre l'importance du processus de communication informelle autant entre cadres intermédiaires qu'avec leurs cadres supérieurs, lequel facilite l'interprétation et contribue à trouver un sens aux changements. L'organisation aurait avantage à favoriser les opportunités de contacts et d'échanges au sein de l'équipe des cadres intermédiaires, mais également auprès des cadres supérieurs. Selon Autissier et Vandangeon-Derumez (2007), ce processus d'interprétation et de représentation des changements serait également la clé de leur implication dans la mise en œuvre des changements. Les consultations authentiques, les ateliers d'échanges et les rencontres de cadres sont toutes des actions à mettre de l'avant afin de favoriser l'appropriation des changements chez les cadres intermédiaires.

Troisièmement, notre recherche rappelle la réalité du management intermédiaire en contexte de changements multiples. Les cadres intermédiaires vivent une charge de travail sans cesse grandissante et sont souvent amenés à gérer plusieurs changements tout en maintenant leurs opérations quotidiennes, et ce, sans aucune ressource supplémentaire. Cette surcharge de travail risque d'avoir des impacts sur l'attraction d'un nouveau bassin de cadres et la rétention des cadres actuels dans le réseau de la santé. Les organisations devraient prêter une attention particulière à cette préoccupation d'autant plus marquée en contexte de changements multiples, en clarifiant le rôle attendu des cadres intermédiaires et en mettant en place des conditions facilitant l'exercice de leur rôle.

### *Limites de la recherche*

En contrepartie, notre étude comporte certaines limites au niveau de l'échantillon, des modes de collectes de données et de la mesure. D'abord, au niveau de l'échantillon, notre recherche a été réalisée auprès de cadres intermédiaires d'un seul CSSS ayant une culture et ses propres caractéristiques. Devant la difficulté de discerner les cadres ayant participé aux trois collectes de données à la fois qualitatives et quantitatives et le taux de roulement élevé des cadres (25 % entre le T<sub>1</sub> et le T<sub>3</sub>) durant cette période de 27 mois, nous avons plutôt convenu de considérer des échantillons représentatifs de la population au moment de chacune des collectes de données. Cette limite importante pourrait expliquer les différences observées. En second lieu, des limites sont également à considérer au niveau des modes de collecte de données et de la mesure. En ce qui a trait au questionnaire, la section mesurant les préoccupations n'était composée que de 16 questions ne permettant de mesurer que l'intensité des phases de préoccupations 2 à 5 du modèle qui compte au total sept phases. Seulement quatre énoncés par phase avaient été retenus dans le questionnaire. En ce sens, les préoccupations mesurées au questionnaire n'étaient pas exhaustives et ne mesuraient que les préoccupations envers les changements vus de façon globale et holistique (changements multiples). Une certaine contamination dans les données a pu se glisser alors que le questionnaire a été distribué avant les entretiens de groupe et que le feed-back a été donné aux cadres entre les différentes collectes de données sur leurs résultats. Concernant la généralisation des données, la prudence est de mise avant d'extrapoler nos résultats au sein de l'ensemble

des autres CSSS du Québec ou des cadres des autres provinces canadiennes. D'une part, nous croyons que certains résultats peuvent être généralisables puisque les trois changements étudiés ont eu lieu dans plusieurs autres CSSS du Québec et que les résultats obtenus semblent également supportés par les observations d'autres chercheurs ou consultants (Balogun, 2003; Colletette, 2008; Desjardins, 2007). Par ailleurs, il faut faire preuve d'une certaine réserve puisque les stratégies et les moyens mis en œuvre ont pu varier grandement d'un établissement à l'autre ou d'un CSSS à l'autre, ce qui aurait pu affecter les résultats dans une certaine mesure.

#### *Pistes de recherches futures*

Les auteurs proposent plusieurs nouvelles pistes de recherche. Concernant la mesure des changements vus de façon globale et holistique (changements multiples) ou spécifique (à l'égard de chacun des changements vu séparément) des préoccupations et de l'appropriation, nous soutenons que des mesures spécifiques à chaque changement devraient compléter les mesures globales. Par ailleurs, l'étude de Bareil, Savoie et Meunier (2007) révèle que le niveau d'inconfort résultant des préoccupations varie selon le type de changement. De même, dans notre étude, les résultats sur le degré d'appropriation tendent à varier selon le type de changement (ex., fusion). Dans la mesure des préoccupations, il faudrait également considérer les préoccupations de gestion que vivent les cadres. Également, il serait intéressant de vérifier le postulat de Bourque (2007) selon lequel la capacité personnelle de chaque cadre influencerait la facilité et la rapidité d'appropriation des changements multiples.

Les chercheurs sont interpellés à répéter ce devis de recherche avec mesures répétées, à la fois quantitatives et qualitatives, dans d'autres milieux et avec des échantillons identiques à travers les temps de mesure, afin d'étudier la mise en œuvre des transformations et plus particulièrement durant la période de la transition. Puisque cette étude a permis de mieux cerner le processus d'appropriation et l'évolution des préoccupations des cadres intermédiaires, il y aurait lieu de se questionner sur la nature des programmes d'interventions les plus efficaces à l'intention des cadres intermédiaires et qui pourraient avoir un impact sur leur appropriation des changements.

## Références

- Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2005). Le management des cadres dans les projets de changement : de la prescription à la participation. *Gestion* 2000, 5, 157-172.
- Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue Française de Gestion* 2000, 33, 115-130.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaies. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Bareil, C. (1998). Lecture multidimensionnelle des impacts des changements technologiques et implications pour l'intervention. *Interactions*, 2, 1, 16-34.
- Bareil, C. (2001). Modèle d'adaptation individuelle d'un changement technologique. *Psychologie du travail et des organisations*, 7, 223-241.
- Bareil, C. (2003). *Evolution of Users' concerns during an EFP Implementation*. Communication présentée à l'European Association of Work and Organizational Psychology, Lisbonne, Portugal.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implication sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14, 3, 89-105.
- Bareil, C. (2010). Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements. *Revue Gestion*, 34, 4, 32-38.
- Bareil, C. & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24, 86-101.
- Bareil, C., Savoie, A. & Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7, 1, 13-20.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens du groupe. *Recherches qualitatives*, 28, 1, 133-148.

- Bourque, M.-E. (2007). *L'appropriation de changements simultanés chez les gestionnaires*. Mémoire de maîtrise inédit, HEC Montréal.
- Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, 14, 3, 33-49.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron R. (2000). *Le changement organisationnel, théorie et pratique*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- Collerette, P. & Schneider, R. (1997). *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Desjardins, M. (2007). La maladie du gestionnaire. *Le Point en administration de la santé et des services de la santé et des services sociaux*, 3, 1, 6-9.
- Dopson, S. & Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, Contrariness and the Double-bind : Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*, 9, 53-70.
- Embertson, M. K. (2006). The Importance of Middle Managers in Healthcare Organizations. *Journal of Healthcare Management*, 51, 223-232.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8, 47-57.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87, 4, 99-103.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change : Evidence from an Italian Context. *The International journal of Human Resource Management*, 16, 1812-1829.
- Hafsi, T & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Hall, G.E. & Hord, S.M. (1987). *Change in Schools : Facilitating the Process*. Albany : State University of New York Press.
- Huy, (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Langley, A. & Denis, J-L. (2008). Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 14, 3, 13-32.



Ministère de la santé et des services sociaux (2006). Réforme et création des réseaux locaux de services. Document consulté en 2010 : <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/>

Meunier, S. (2010). *Le changement organisationnel : prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Pappas, J. M., Flaherty, K. E. & Wooldridge (2003). Achieving Strategic Consensus in the Hospital Setting : A Middle Management Perspective. *Hospital Topics : Research and Perspectives on Healthcare*, 81, 15-22.

*Petit Larousse illustré* (1989). Paris : Librairie Larousse.

Savoie, A. Bareil, C. Boudrias, J.S., & Rondeau A. (2004). Le changement organisationnel. Dans Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C., *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 535-558). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.

Rioux, P. (2004). *Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.

Rondeau, A. (2008). L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements multiples, *Télescope*, 14, 3, 1-12.

Rondeau, A. & Bareil, C. (2010). Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur? *Gestion*, 34, 4, 64-69.

Rouleau, L. (1999). Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire. *Gestion*, 24, 96-101.

Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on strategy process : Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.

*Appendice 1*

*Tableau 9 Évolution des principales préoccupations intraphase chez les cadres intermédiaires, par phase, pour chacun des trois temps de mesure*

Tableau 9

Évolution des principales préoccupations intraphase chez les cadres intermédiaires, par phase, pour chacun des trois temps de mesure

Phases	T <sub>1</sub> – Juin 2005 (nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier)	T <sub>2</sub> – Avril 2006 (nombre de groupes préoccupés – sur 6 entretiens de groupe)	T <sub>3</sub> – Octobre 2007 (nombre de groupes préoccupés – sur 5 entretiens de groupe)
Phase 2 – Préoccupations centrées sur le destinataire	Préoccupations envers le poste et le rôle : - Processus de dotation des postes de cadre dans la nouvelle organisation (15) - Gestion à distance et multi-sites (9) - Lieu et nouvel environnement de travail (8) - Nature du rôle, responsabilités, mandats et tâches reliées à la nouvelle fonction (7) - Nouveau patron et son style de gestion (5)	Préoccupation envers le poste et le rôle : - Attentes de la direction versus les moyens mis à la disposition (3)	Préoccupations envers le poste et le rôle : - Exercice de mon rôle au quotidien (3) - Attentes de l'organisation à l'égard de l'exercice de mon rôle de cadre (3)
	Préoccupation envers la charge de travail : - Charge de travail (5)	Préoccupation envers la charge de travail : - Ampleur de la charge de travail provenant de la conciliation des opérations et des changements (4)	Préoccupation envers la charge de travail : - Surcharge de travail provenant des multiples demandes et projets en cours (4)

Phases	T <sub>1</sub> – Juin 2005 (nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier)	T <sub>2</sub> – Avril 2006 (nombre de groupes préoccupés – sur 6 entretiens de groupe)	T <sub>3</sub> – Octobre 2007 (nombre de groupes préoccupés – sur 5 entretiens de groupe)
	Préoccupations envers les pertes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte d'identité organisationnelle et du sentiment d'appartenance (17)</li> <li>- Perte de proximité et d'accessibilité avec la haute direction (12)</li> <li>- Perte du réseau de contacts et de la collégialité (8)</li> <li>- Crainte d'assimilation (5)</li> </ul>	Préoccupation envers les pertes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inefficacité associée à la perte des points de repère (3)</li> </ul>	Préoccupation envers les pertes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentiment de perte de contrôle, de fatigue et d'essoufflement (4)</li> </ul>
Phase 3 – Préoccupations centrées sur l'organisation	Préoccupation envers la légitimité des changements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité et légitimité des changements (6)</li> </ul>	Préoccupation envers la légitimité des changements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalité et légitimité des changements (3)</li> </ul>	
		Préoccupations envers la capacité à réussir les changements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des priorités dans la gestion opérationnelle et la gestion des changements (4)</li> <li>- Capacité de l'organisation à réaliser les changements dans un contexte de manque de ressources (humaines, matérielles et financières) (3)</li> </ul>	Préoccupations envers la capacité à réussir les changements : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte budgétaire et répartition des ressources (4)</li> <li>- Contexte de pénurie de main- d'œuvre (4)</li> <li>- Charge de travail du personnel (3)</li> <li>- Lourdeur des processus administratifs (3)</li> </ul>

Phases	T <sub>1</sub> – Juin 2005 (nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier)	T <sub>2</sub> – Avril 2006 (nombre de groupes préoccupés – sur 6 entretiens de groupe)	T <sub>3</sub> – Octobre 2007 (nombre de groupes préoccupés – sur 5 entretiens de groupe)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombreux nouveaux projets, en plus de ceux entamés et non terminés (3)</li> <li>- Capacité à s'adapter et à s'approprier les changements (3)</li> <li>- Lourdeur des processus administratifs (3)</li> </ul> <p>Préoccupations envers les impacts des changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacts des changements sur le climat de travail (4)</li> <li>- Impacts sur la qualité des soins et des services (3)</li> </ul> <p>Préoccupation envers les actions de l'équipe de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence, engagement, support et actions de l'équipe de direction (4)</li> </ul>	
Phase 4 – Préoccupations centrées sur les changements	<p>Préoccupations envers les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchisation, priorisation et organisation des services (15)</li> <li>- Harmonisation des pratiques (11)</li> <li>- Place des directions supports dans les</li> </ul>	<p>Préoccupations envers les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisation des pratiques professionnelles (3)</li> <li>- Coordination et arrimage de la structure matricielle au quotidien (3)</li> </ul>	<p>Préoccupations envers les changements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration et coordination interdirection et interservice (5)</li> <li>- Harmonisation des pratiques des directions</li> </ul>

Phases	T <sub>1</sub> – Juin 2005 (nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier)	T <sub>2</sub> – Avril 2006 (nombre de groupes préoccupés – sur 6 entretiens de groupe)	T <sub>3</sub> – Octobre 2007 (nombre de groupes préoccupés – sur 5 entretiens de groupe)
	changements (5) - Équité dans la répartition des ressources (6)		supports (4) - Rôle et arrimage des directions cliniques et supports (4) - Ampleur et complexité de la structure et des changements (3)
	Préoccupations envers la mobilisation et les communications : - Mécanismes de communication, de consultation et de coordination dans la gestion des changements (11) - Communication, transmission des informations et suivi en lien avec les changements (10) - Mobilisation des équipes dans les changements (8)	Préoccupations envers la mobilisation et les communications : - Communication des changements (3) - Mobilisation et communication des changements auprès des équipes (4) - Consultation des cadres, des médecins et du personnel dans la mise en œuvre des changements (3)	Préoccupations envers la mobilisation et les communications : - Communication et vulgarisation des changements auprès des équipes (3) - Mobilisation des équipes à l'égard de légitimité des changements (3)
	Préoccupations envers la mise en œuvre des changements : - Compréhension et planification de la mise en œuvre des changements (9) - Ressources supplémentaires pour la mise en œuvre des	Préoccupation envers la mise en œuvre des changements : - Compréhension, planification des changements et de leurs mises en œuvre (4)	Préoccupation envers la mise en œuvre des changements : - Compréhension, planification et mise en œuvre des changements (3)

Phases	T <sub>1</sub> – Juin 2005 (nombre d'énoncés rapportés durant la plénière de l'atelier) changements (7)	T <sub>2</sub> – Avril 2006 (nombre de groupes préoccupés – sur 6 entretiens de groupe)	T <sub>3</sub> – Octobre 2007 (nombre de groupes préoccupés – sur 5 entretiens de groupe)
		Préoccupation envers l'ampleur et le rythme des changements : - Ampleur et complexité des changements (3)	Préoccupations envers l'ampleur et le rythme des changements : - Ampleur des priorités et des demandes (5) - Rythme des changements (3)
Phase 5 – Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Absence de préoccupations significatives	Absence de préoccupations significatives	Absence de préoccupations significatives

*Appendice 2*  
*Questionnaire de recherche sur les préoccupations des cadres*



## QUESTIONNAIRE SUR LES PRÉOCCUPATIONS CHEZ LES CADRES INTERMÉDIAIRES DU CSSS

Énoncés inspirés de Bareil (2004)

La liste des énoncés suivants porte sur des préoccupations que les cadres peuvent avoir en contexte de changements. Lorsqu'on parle de préoccupation, on réfère à une inquiétude, un souci, un doute ou un questionnement : quelque chose qui vous tracasse ou vous inquiète actuellement. Il se peut que l'objet de préoccupation ne soit pas pertinent pour vous en ce moment ou au contraire, qu'il soit très présent à votre esprit.

Pour chacun des énoncés suivants, identifiez dans quelle mesure vous êtes préoccupé actuellement par celui-ci. Notez que le terme « changement » réfère aux trois changements majeurs mis en œuvre actuellement, soit **la fusion des trois établissements, le plan d'organisation par programme-clientèle et le projet clinique fondé sur une approche populationnelle**.

*Afin d'alléger le texte, le générique masculin est utilisé sans discrimination.*

	Niveaux de préoccupation			
	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Beaucoup</i>
1. Je suis préoccupé par la mise en œuvre des changements (comment se dérouleront les étapes, la mise en œuvre et les échéanciers).	1	2	3	4
2. Je suis préoccupé par l'harmonisation des liens et des responsabilités entre les services (comment cela s'articulera au quotidien?).	1	2	3	4
3. Je suis préoccupé par comment je serai mis à contribution dans les changements (serais-je consulté, impliqué?).	1	2	3	4
4. Je suis préoccupé par la façon de mobiliser mon personnel dans les changements.	1	2	3	4
5. Je suis préoccupé par la légitimité des changements (ses raisons, sa pertinence, ses objectifs et ses impacts estimés).	1	2	3	4
6. Je suis préoccupé par la capacité de notre CSSS à réaliser les changements simultanément.	1	2	3	4
7. Je suis préoccupé par la capacité de notre CSSS à s'approprier et à réussir les changements.	1	2	3	4
8. Je suis préoccupé par les impacts et les conséquences des changements sur la qualité des soins et des services, sur l'efficacité et sur le climat de travail.	1	2	3	4

	<i>Niveaux de préoccupation</i>			
	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Beaucoup</i>
9. Je suis préoccupé par les conséquences des changements sur mon poste, la nature de mon rôle, mes responsabilités et mes mandats.	1	2	3	4
10. Je suis préoccupé par la perte de mes points de repère (collègues, patron, personnes-ressources).	1	2	3	4
11. Je suis préoccupé par ma charge de travail, la gestion des priorités et les ressources dont je dispose pour réaliser les changements.	1	2	3	4
12. Je suis préoccupé par mon influence dans l'organisation et la reconnaissance de mon expertise et de mes compétences.	1	2	3	4
13. Je suis préoccupé par les moyens (formation, conférence, coaching, etc.) que l'organisation va mettre en œuvre pour m'accompagner dans les changements.	1	2	3	4
14. Je suis préoccupé par les personnes-ressources (conseillers, coach externe, mentor, etc.) qui seront mises à ma disposition pour faciliter l'appropriation et l'intégration des changements.	1	2	3	4
15. Je suis préoccupé par le développement de mes compétences.	1	2	3	4
16. Je suis préoccupé par l'efficacité et les impacts de mes interventions visant à faciliter les changements auprès de mon personnel.	1	2	3	4

### DONNÉES SOCI-DÉMOGRAPHIQUES

#### Renseignements complémentaires.

**Encerclez le chiffre associé à votre choix de réponse.**

**17. Vous êtes un cadre :**

1. Hiérarchique
2. Conseil

**18. Vous faites partie d'une direction :**

1. Clinique ( )
2. Support ( )

*Appendice 3*  
*Questionnaire de recherche sur le niveau d'appropriation des changements*

**QUESTIONNAIRE SUR LE NIVEAU D'APPROPRIATION DES CHANGEMENTS  
CHEZ LES CADRES INTERMÉDIAIRES DU CSSS**

Énoncés inspirés de Colletette et Schneider (1997)

Pour chacune des questions suivantes, identifiez l'énoncé qui décrit le mieux vos observations générales des cadres intermédiaires que vous côtoyez. Encerclez le chiffre correspondant.

- Les quatre premières questions concernent simultanément les trois changements, soit la fusion des trois établissements, le plan d'organisation par programme-clientèle et le projet clinique fondé sur une approche populationnelle.

- 1. Lorsque les cadres parlent des changements (fusion, plan d'organisation et projet clinique) ou lorsqu'ils y font allusion dans leurs échanges, comment parlent-ils de ces changements?**

5	4	3	2	1
La plupart en parlent comme étant « leurs » changements.	La majorité en parle comme étant « leurs » changements, mais une minorité en parle comme étant les changements de la direction.	Lorsqu'ils le font, les cadres en parlent en termes neutres, sans vraiment parler de « leurs » changements ou de ceux de la direction.	Une majorité parle des changements de la direction, même si une minorité parle de « leurs » changements.	La plupart disent que ce sont les changements de la direction.

- 2. Dans quelle mesure les cadres utilisent le langage correspondant aux changements dans leurs échanges (ils utilisent les termes « CSSS », « programme-clientèle », « approche populationnelle », « projet clinique », « direction réseau »)?**

5	4	3	2	1
La plupart des cadres s'efforcent d'utiliser le langage correspondant aux changements.	Une proportion significative de cadres s'efforcent d'utiliser le langage correspondant aux changements.	Il y a autant de cadres qui s'efforcent d'utiliser le langage correspondant aux changements que des cadres qui ne s'efforcent pas.	Une proportion significative de cadres ne cherche pas à utiliser le langage correspondant aux changements.	La plupart des cadres ne cherchent pas à utiliser le langage correspondant aux changements, et utilisent ou réfèrent plutôt aux anciens termes.

**3. Dans quelle mesure les cadres contribuent concrètement à la mise en œuvre des changements (réorganisation de services, harmonisation de pratiques, participation à un groupe de travail, etc.)?**

5	4	3	2	1
La plupart des cadres contribuent concrètement, par leurs réalisations, à la mise en œuvre des changements.	Bon nombre contribuent concrètement par leurs réalisations, bien que certains ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre des changements.	Il y a autant de cadres qui contribuent concrètement, que de cadres qui ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre des changements.	Bon nombre de cadres ne s'impliquent pas concrètement dans la mise en œuvre des changements, seuls quelques cadres y contribuent.	La plupart des cadres n'ont pas de réalisations concrètes et ne s'impliquent pas dans la mise en œuvre des changements.

**4. Dans quelle mesure les cadres perçoivent qu'ils ont de l'influence dans la mise en œuvre des changements?**

5	4	3	2	1
La plupart des cadres perçoivent qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements et que la mise en œuvre est planifiée avec eux.	Bon nombre perçoivent qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements, bien que certains perçoivent qu'ils n'ont pas d'influence.	Il y a autant de cadres qui perçoivent qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements que de cadres qui ne perçoivent pas qu'ils ont de l'influence.	Bon nombre de cadres ne perçoivent pas qu'ils ont de l'influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements, seuls quelques cadres perçoivent qu'ils en ont.	La plupart des cadres perçoivent qu'ils n'ont aucune influence sur la prise de décision à l'égard de la mise en œuvre des changements et que cette mise en œuvre est imposée.

► Les prochaines questions portent spécifiquement sur chacun des trois changements.

### A) La fusion des trois établissements

*Le changement relatif à la fusion administrative des trois établissements dont les services s'inscrivent à l'intérieur de trois missions distinctes avec des pratiques et des cultures différentes.*

#### 5. Qu'est-ce qui caractérise le langage employé lorsque les cadres s'expriment par rapport à la fusion des trois établissements?

5	4	3	2	1
Le langage contient presque uniquement des énoncés positifs ou des suggestions pour aller de l'avant vers la fusion.	Le langage contient passablement d'énoncés positifs, mais il contient néanmoins des critiques ou des réserves.	Le langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs.	Le langage contient plusieurs énoncés négatifs, cependant, il arrive quelques fois que certains en parlent de façon positive.	Le langage à l'endroit de la fusion des trois établissements contient surtout des énoncés négatifs ou du cynisme.

#### 6. Quel genre de réactions les cadres expriment-ils à l'endroit de la fusion des trois établissements?

5	4	3	2	1
La plupart font état des gains ou avantages associés à la fusion des trois établissements.	Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage les difficultés engendrées.	Il y a autant de cadres pour relever les gains/avantages possibles que de cadres pour soulever les difficultés découlant de la fusion des trois établissements.	Bon nombre font état des difficultés engendrées, bien qu'une minorité de cadres relève les gains/avantages possibles.	La plupart font état des difficultés engendrées découlant de la fusion des trois établissements.

## B) Le plan d'organisation par programme-clientèle

*Le changement relatif au plan d'organisation par programme-clientèle réfère à la mise en place de la structure organisationnelle en mode matriciel regroupant six directions réseau (avec une co-gestion médicale) ainsi que des directions support en transversal.*

*Ce changement implique les principes suivants : la décentralisation, l'interdisciplinarité, l'approche clientèle, l'amélioration continue de la qualité et la gestion par résultats.*

### 7. Qu'est-ce qui caractérise le langage employé lorsque les cadres s'expriment par rapport au plan d'organisation par programme-clientèle?

5	4	3	2	1
Le langage contient presque uniquement des énoncés positifs ou des suggestions pour aller de l'avant vers ce plan d'organisation.	Le langage contient passablement d'énoncés positifs, mais il contient néanmoins des critiques ou des réserves par rapport au plan d'organisation par programme-clientèle.	Le langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs en regard au plan d'organisation par programme-clientèle.	Le langage contient plusieurs énoncés négatifs, cependant, il arrive quelques fois que certains en parlent de façon positive.	Le langage à l'endroit du plan d'organisation par programme-clientèle contient surtout des énoncés négatifs ou du cynisme.

### 8. Quel genre de réactions les cadres expriment-ils à l'endroit du plan d'organisation par programme-clientèle?

5	4	3	2	1
La plupart font état des gains ou avantages associés au plan d'organisation par programme-clientèle.	Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage les difficultés engendrées par le plan d'organisation par programme-clientèle.	Il y a autant de cadres pour relever les gains/avantages possibles que de cadres pour soulever les difficultés découlant du plan d'organisation par programme-clientèle.	Bon nombre font état des difficultés engendrées, bien qu'une minorité de cadres relève les gains/avantages possibles.	La plupart font état des difficultés engendrées découlant du plan d'organisation par programme-clientèle.

### C) Le projet clinique fondé sur une approche populationnelle

*Le changement relatif au projet clinique est fondé sur l'approche populationnelle et la hiérarchisation des services. Ce changement vise à améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des services. Le projet d'organisation clinique est une démarche structurée qui vise l'amélioration de la santé et du bien-être de la population d'un territoire. Il permet la création du réseau local en mettant l'accent sur la contribution des partenaires du CSSS à la réalisation du projet.*

#### 9. Qu'est-ce qui caractérise le langage employé lorsque les cadres s'expriment par rapport au projet clinique fondé sur une approche populationnelle?

5	4	3	2	1
Le langage contient presque uniquement des énoncés positifs ou des suggestions pour aller de l'avant dans le projet clinique.	Le langage contient passablement d'énoncés positifs, mais il contient néanmoins des critiques ou des réserves.	Le langage contient autant d'énoncés positifs que négatifs.	Le langage contient plusieurs énoncés négatifs, cependant, il arrive quelques fois que certains en parlent de façon positive.	Le langage à l'endroit du projet clinique par une approche populationnelle contient surtout des énoncés négatifs ou du cynisme.

#### 10. Quel genre de réactions les cadres expriment-ils à l'endroit du projet clinique fondé sur une approche populationnelle?

5	4	3	2	1
La plupart font état des gains ou avantages associés au projet clinique fondé sur une approche populationnelle.	Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage les difficultés engendrées.	Il y a autant de cadres pour relever les gains/avantages possibles que de cadres pour soulever les difficultés découlant du projet clinique fondé sur une approche populationnelle.	Bon nombre font état des difficultés engendrées, bien qu'une minorité de cadres relève les gains/avantages possibles.	La plupart font état des difficultés engendrées découlant du projet clinique fondé sur une approche populationnelle.



*Appendice 4*  
*Canevas d'entretien*  
*Scan T<sub>1</sub>*

## CANEVAS D'ENTRETIEN T<sub>1</sub>

Atelier réalisé lors d'une activité de ressourcement auquel les cadres étaient invités à participer (juin 2005)

- 1) Atelier d'une durée de 2 heures animé par une ressource externe. Les cadres étaient placés de façon aléatoire par table. Au total, 10 tables avaient été constituées. La question « quelles sont vos préoccupations actuelles à l'égard des changements? » était posée à chacune des tables.
- 2) Suite aux discussions par table, une plénière a permis de faire le tour des tables et ainsi exprimer les principales préoccupations des cadres vécus à l'égard des changements.

*Appendice 5*  
**Canevas d'entretien de groupe**  
*Scan T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>*

## CANEVAS D'ENTRETIEN DE GROUPE

### Collecte de données thèse de doctorat

#### Introduction

- Mot de bienvenue et remerciement
- Rappel de l'étude entreprise au sein du CSSS dans le cadre du soutien et de l'accompagnement des cadres
- Rappel de la recherche dans le cadre de la thèse de doctorat
- Rappel du contexte et des trois changements : la fusion, le plan d'organisation et le projet clinique
- Déroulement du focus group (les thèmes abordés, d'une durée de 2 h 00/ 2 h 30, pas d'obligation à répondre, pas de consensus recherché)
- Mon rôle d'animatrice, le rôle de secrétaire [REDACTED], votre rôle de participant (exprimer vos propres préoccupations comme gestionnaire et non comme représentant d'un groupe de gestionnaires)
- Rappel des éléments éthiques de la recherche (anonymat, confidentialité – dont engagement signé par Carolyne Rousseau [REDACTED] dans le cadre de la recherche, formulaire de consentement à la recherche)
- Avez-vous des questions sur la recherche ou sur le *focus group*?
- *Période afin de compléter le formulaire de consentement à la recherche.*

#### Questions d'entrevue

1. **Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus actuellement comme gestionnaire au sujet des changements?**

#### Conclusion

- Remerciement
- Rappel des suites

*Texte de transition*

Ce premier article « Cadres intermédiaires en contexte de changements multiples : appropriation et préoccupations » nous a permis de comprendre le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples en diagnostiquant l'intensité et la nature de leurs préoccupations ainsi que le niveau d'appropriation perçu chez les cadres envers ces changements. Cette première phase de notre recherche s'inscrivait aux étapes de *Scan* dans le modèle de recherche-action utilisé (Rothwell & Sullivan, 2005). Les résultats des étapes du *Scan* réalisé aux T<sub>1</sub> (été 2005), T<sub>2</sub> (printemps 2006) et T<sub>3</sub> (automne 2007) ont permis de répondre aux questions de recherche Q1 (et à la sous-question exploratoire Q1A), Q2 et Q3, touchant l'évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation, et de vérifier du même coup les hypothèses H1, H2, H3 et H4.

D'abord, la question de recherche Q1 « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? » a été posée et l'hypothèse H1 « entre deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>) l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera » été vérifiée. Les résultats ont permis de confirmer partiellement cette hypothèse, car seulement 3 sujets de préoccupations sur les 16 ont augmenté d'intensité entre les deux temps de mesure. L'hypothèse H2 « entre deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera » a également été vérifiée, laquelle a été infirmée. Les résultats ont plutôt démontré que l'intensité de la phase 3

s'est accrue significativement, alors que l'intensité des phases 2, 4 et 5 n'a pas changé significativement. La sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » a été posée et les résultats ont fait ressortir une évolution quant aux contenus des sujets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases 2, 3 et 4 (dynamique du mouvement intraphase). Afin de répondre à la question Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? », l'hypothèse H3 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront » a été vérifiée et infirmée. Les résultats ont plutôt démontré que l'appropriation des changements est demeurée modeste entre les deux temps de mesure, sauf pour l'appropriation envers la fusion qui accuse un recul significatif. Enfin, la question Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » a été posée et l'hypothèse H4 « il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires » a été vérifiée. Les résultats ont infirmé cette hypothèse et ont plutôt démontré une absence de liens entre leurs préoccupations et leur appropriation. En somme, l'ensemble de ces résultats a démontré que l'appropriation des changements multiples se fait lentement et difficilement chez les cadres intermédiaires et qu'ils demeurent très préoccupés au cours de la période de transition en contexte de changements multiples. Ce diagnostic est révélateur et très précieux pour une organisation qui désire comprendre le vécu des cadres intermédiaires, et ainsi ajuster

leurs stratégies et mettre en œuvre des interventions en vue de les soutenir et les accompagner dans les changements. Bareil (2008) rappelle notamment l'utilité d'un tel diagnostic des préoccupations afin d'orienter les décisions et les actions à mettre en œuvre afin de faciliter l'appropriation des changements chez ces destinataires.

Durant la recherche-action, les priorités de l'organisation et les préoccupations des cadres ont orienté la mise en œuvre de neuf interventions destinées aux cadres du CSSS. Le second article discute plus en profondeur de ces interventions et de leur efficacité.

Le deuxième article « Le développement organisationnel auprès des cadres : est-ce efficace lors de changements multiples? » s'inscrit donc dans la deuxième phase de notre recherche-action, c'est-à-dire dans un premier temps, aux étapes du *Plan, Act et Re-Act* (entre le *Scan* T<sub>2</sub> et le *Scan* T<sub>3</sub>). Ces étapes du processus de recherche-action de Rothwell et Sullivan (2005) visent à planifier et à mettre en œuvre des interventions en réponse au diagnostic des préoccupations et du niveau d'appropriation des cadres intermédiaires. Ce diagnostic a d'ailleurs pu être validé auprès d'un groupe de cadres intermédiaires de l'établissement, lesquels ont confirmé que ce diagnostic représentait bel et bien le vécu des cadres. Ainsi, ce diagnostic a guidé le Centre de santé et de services sociaux (CSSS), où s'est déroulée l'étude, à mettre en œuvre des interventions en développement organisationnel (DO) visant un double objectif, celui de répondre aux objectifs organisationnels et de soutenir et d'accompagner les cadres intermédiaires en réponse aux préoccupations exprimées. Cet article s'inscrit également à l'étape du *Scan*



mesuré au T<sub>3</sub> (automne 2007), lequel nous a permis de mesurer l'efficacité perçue de neuf interventions en DO mises en place au sein du CSSS dans le cadre de la gestion des changements. La question Q4 « quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? » a alors été posée et l'hypothèse H5 « l'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back » a été formulée. Les questions Q5 « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? » et Q6 « qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)? » ont été posées. La revue documentaire apportant peu de précisions pour les questions Q5 et Q6, nous avons choisi de ne discuter que de questions exploratoires de recherche. Ce deuxième article présente donc les résultats à ces questions de recherche sur l'efficacité perçue de neuf interventions en DO mises en œuvre auprès de cadres intermédiaires, ainsi qu'aux caractéristiques spécifiques de ces interventions porteuses et efficaces.

## *Chapitre II*

**Le développement organisationnel auprès des cadres : est-ce efficace lors de changements multiples?**

La mise en œuvre de la transformation du réseau de la santé et des services sociaux, résultant de la création des Centres de santé et de services sociaux, s'avère un défi de taille pour les gestionnaires. Appelés à jouer un rôle clé dans la réussite des changements, plusieurs auteurs s'entendent sur l'importance d'accompagner et de bien préparer les cadres intermédiaires. Comment faire? Quelles sont les stratégies et les interventions les plus efficaces et les plus porteuses? En quoi le développement organisationnel (DO) apporte-t-il des réponses intéressantes aux interventions souhaitées par les cadres? Est-ce que ces interventions apportent des changements de comportements? Génèrent-ils des impacts organisationnels?

Dans cet article, nous aborderons d'abord le contexte de changements multiples ainsi que le vécu des cadres intermédiaires dans ces changements. Nous présenterons le DO comme une approche de changement planifié, ainsi que la mesure de l'efficacité des interventions en DO. Par la suite, nous présenterons les résultats de notre étude et discuterons des interventions perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires et leurs caractéristiques respectives, ainsi que des impacts des interventions en DO et des apprentissages tirés de la gradation des niveaux d'évaluation. Nous terminerons avec les applications pratiques de même que les conditions de succès à mettre de l'avant dans la réalisation des interventions en DO auprès des cadres intermédiaires, en contexte de changements multiples.

## Les changements multiples

Les transformations organisationnelles font partie intégrante du quotidien des organisations d'aujourd'hui. La complexité de ces transformations est maintenant telle que les organisations sont dorénavant soumises à de multiples changements simultanés. Les statistiques de l'Association américaine du management (*The American Management Association*) confirment d'ailleurs que 84 % des compagnies américaines ont récemment mis en œuvre au moins un projet de changement, alors que 46 % d'entre elles ont, au minimum, trois changements en cours (Vakola & Nikolaou, 2005). Ces données vont aussi dans le même sens que les avancées de Conner (1992) à l'effet qu'actuellement, le volume, le « momentum », ainsi que la complexité des changements s'accroissent et s'accélèrent. Seulement 1 % des organisations ne vivent pas de changement alors que 24 % des organisations vivent des changements incrémentaux et 75 % doivent composer avec les changements continus.

Selon Collerette et Schneider (1997), sous l'effet des multiples changements, l'organisation tendrait à se désintégrer. Les changements seraient perdus de vue et on y observerait moins de cohésion et de cohérence entre les acteurs. Les réactions des destinataires seraient également plus aiguës que celles observées lors d'un seul changement. Ces derniers auraient tendance à perdre confiance en les dirigeants et à adopter une attitude passive en regard des changements. On note également d'autres considérations, lorsque la transformation concerne la gestion de changements multiples

de nature stratégique à long terme (Struckman & Yammarino, 2003). La gestion de tels changements nécessiterait, entre autres, un style de leadership inspirant (*inspirational leadership*) où la promotion de la vision prend tout son sens, ainsi qu'un mode de prise de décision basé sur la consultation. Les travaux de Collins et Porras (1994 : cités dans Collerette, 2008) ont démontré que dans ce contexte, les organisations auraient avantage à opter pour une gestion rigoureuse, à prioriser des cibles centrales à leur mission, à limiter le nombre de chantiers tout en y consacrant les ressources nécessaires. Il va sans dire que ce contexte de changements multiples pose des défis et des enjeux importants tant pour le personnel, les gestionnaires que la direction. Il risque d'affecter d'autant plus le niveau de risque et de vulnérabilité de l'organisation à réussir ces transformations. Destinés à jouer un rôle clé dans la réussite des transformations, les cadres intermédiaires sont particulièrement touchés par ces changements multiples et nos propos seront consacrés à faciliter leur rôle durant la mise en place de changements multiples.

#### Le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples

Bon nombre d'auteurs confirment que les cadres intermédiaires ont un rôle important à jouer dans les transformations (Bareil, 2004; Hafsi & Fabi, 1997; Lescarbeau, 1998; Rouleau, 1999). Bien qu'ils aient un rôle clé, des études démontrent que les cadres intermédiaires sont touchés de façon particulière par les transformations (Rouleau, 1999). Ils seraient également d'autant plus affectés lorsqu'ils sont appelés à

gérer des changements simultanés (Collerette et Schneider, 1997). Malheureusement, ils demeurent souvent les acteurs les plus négligés durant les transformations (Bareil, 2008).

L'encadrement intermédiaire, réfère à la définition de Mintzberg (1982) « chaîne de cadres investis de l'autorité formelle reliant le sommet stratégique à la base opérationnelle », laquelle a été repris par Autissier et Vandangeon-Derumez (2005, p. 159). Placés sur la « ligne de feux », les cadres doivent constamment faire le relais entre les cadres supérieurs et les employés. Olliver (1995 : cité dans Rouleau, 1999) parle de problèmes identitaires qu'il appelle le « malaise » du management intermédiaire. Cet éclatement identitaire se traduit par une position intermédiaire de plus en plus floue du cadre intermédiaire au sein de l'organisation. Cette dernière se caractérise par des problèmes de communication, un manque de cohérence dans les messages de la direction, une destruction des réseaux sociaux, une perte de mémoire organisationnelle, ainsi qu'une attitude ambivalente à l'égard de leur carrière.

Dans un contexte de changements multiples, les cadres intermédiaires ont des préoccupations particulières et doivent se sentir soutenus, mis à contribution et être mobilisés pour ainsi, à leur tour, soutenir, mettre à contribution et mobiliser leurs équipes. Le DO, comme approche de gestion de changement planifié, est souvent considéré comme une avenue intéressante pour accompagner les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples.

## Le développement organisationnel

Le contexte social de prospérité d'après-guerre et l'émergence des valeurs humanistes des années 50 et 60 ont contribué à la naissance du développement organisationnel (DO) lequel a largement influencé le management des organisations (Guillet, Lescarbeau & Payette, 1997; Hafsi & Fabi, 1997). Depuis l'émergence de ce discours, la pratique du DO s'est largement développée au cours des dernières années et est maintenant pratiquée par bon nombre de professionnels, consultants et gourous du domaine (Champagne, 2002). Bien que la pratique du DO soit largement répandue, il n'existe toutefois pas de consensus sur sa définition.

Afin de définir cette approche, notre choix s'est arrêté sur la définition de Porras et Robertson (1992) laquelle intègre à la fois la vision récente du DO et les caractéristiques de l'approche pratiquée dans le cadre de la démarche de gestion de changement au sein de l'organisation étudiée :

Le développement organisationnel est un ensemble de théories, de valeurs, de stratégies et de techniques basées sur les sciences du comportement, visant un changement planifié de l'environnement de travail afin d'améliorer le développement individuel et la performance organisationnelle à travers la modification des comportements au travail chez les membres de l'organisation.  
[traduction libre] (p.722)

Le DO se distingue des autres approches en gestion de changement par notamment ses deux objectifs complémentaires visant à concilier le développement des individus tout en améliorant la performance organisationnelle (French & Bell, 1999). De plus, intégrant la perspective systémique, il propose une approche de collaboration des acteurs

où l'accent est mis sur les processus et l'apprentissage individuel et organisationnel (Guillet, Lescarbeau & Payette, 1997).

### *Les interventions en développement organisationnel*

La pratique du DO regroupe un ensemble d'interventions qui lui est propre. French et Bell (1999) définissent l'intervention comme une action qui vise à produire des changements désirés. L'intervention rencontre généralement trois caractéristiques : elle s'appuie sur de l'information valide, prend appui sur le choix libre et informé des acteurs, et suscite l'engagement de ces derniers (Argyris, 1970 : cité dans Hafsi & Fabi, 1997). Les interventions répondent à des problématiques spécifiques, lesquelles sont interdépendantes entre elles. De même, les interventions sont également interreliées de façon systémique où l'une a des effets sur les autres (Hafsi & Fabi).

### *L'efficacité des interventions en DO*

Malgré que les organisations dépensent des sommes et des efforts importants dans des interventions en DO, les impacts de ces dernières sont trop souvent peu évalués (Head & Sorensen, 2005). Les coûts, le temps requis et la difficulté de la mesure sont des freins à l'évaluation de l'efficacité des interventions en DO (Head & Sorensen; French & Bell, 1999). De plus, la pratique du DO étant concentrée chez les praticiens, ceux-ci interviennent sans nécessairement colliger les données qui permettraient de mesurer ces impacts et d'enrichir la pratique du DO (Hafsi & Fabi, 1997). À ce chapitre, notre étude est innovatrice puisqu'elle nous a permis de recueillir des données et ainsi de



mesurer les impacts de neuf interventions en DO consacrées à des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples.

Malgré le fait que des auteurs soulignent la complexité et la difficulté de mesurer les impacts des interventions en DO, des méta-analyses ont néanmoins permis de faire ressortir que celles-ci auraient tendance à produire des résultats positifs et, au surplus, certaines interventions seraient plus efficaces que d'autres (French & Bell, 1999). Neuman, Edwards et Raju (1989) ont analysé 126 études empiriques et leurs résultats démontrent que les interventions en DO ont des effets significatifs sur les attitudes. De plus, leurs résultats ont démontré que les démarches intégrant plusieurs interventions auraient davantage d'impacts que les démarches en impliquant une seule, et les interventions axées sur les processus humains seraient plus efficaces que celles axées sur la technostruture. Plus précisément, l'enquête feed-back serait l'une des interventions en DO les plus efficaces (French & Bell). Robertson, Roberts et Porras (1992) ont quant à eux, réalisé leurs analyses à partir de 52 recherches et concluent que les interventions en DO produisent des changements positifs. Plus précisément, des auteurs estiment que l'efficacité des interventions en DO varierait de 38 % (Porras & Robertson, 1992) à plus de 80 % (Golembiewski, Proehl & Sink, 1982 : cité dans Champagne, 2002).

#### *L'évaluation des interventions en DO*

Dans leur étude pour mesurer l'impact d'interventions en DO, Head et Sorensen (2005) ont utilisé le modèle des quatre niveaux gradués et distincts d'évaluation d'un

programme de formation développé par Kirkpatrick (2006). Selon ce modèle, le succès d'un programme de formation est évalué par les réactions des participants; leurs apprentissages; les comportements adoptés et les impacts organisationnels.

L'évaluation de la réaction des participants (niveau 1) est le niveau le plus accessible et le plus fréquemment mesuré dans les organisations (Roussel, 2007; Russ-Eft & Preskill, 2009). Il consiste à évaluer le niveau de satisfaction de l'expérience vécue par le participant. L'évaluation des apprentissages et des acquis (niveau 2) est bien évidemment plus complexe à évaluer que le premier niveau et nécessite de mesurer à quel point les participants ont retenu ou acquis de nouvelles connaissances lors de l'intervention (Haccoun, Jeanrie & Saks, 1997). Le troisième niveau, celui du transfert des apprentissages dans l'adoption de nouveaux comportements est relativement facile à mesurer pour une formation technique, mais représente un défi de taille pour une formation en gestion ou visant à développer des habiletés interpersonnelles (Haccoun, Jeanrie & Saks). Ce niveau devient d'autant plus important en contexte de changements puisque c'est la modification des comportements des membres de l'organisation qui entraîne des changements durables et significatifs (Porras & Robertson, 1992). Le quatrième niveau vise à évaluer les résultats, les impacts et le retour sur investissement au niveau de l'organisation et serait très rarement évalué (Roussel).

Une étude du Conference Board du Canada (2007 : cité dans Roussel, 2007) sur les pratiques de gestion de la formation réalisée auprès de 258 organisations canadiennes

révèle que 74 % des entreprises procèdent à l'évaluation des réactions des participants (niveau 1), alors que 33 % évaluent également les apprentissages (niveau 2), seulement 15 % d'entre elles évaluent le transfert des apprentissages (niveau 3) et à peine 6 % estiment les résultats en découlant et le retour sur investissement (niveau 4). Ces résultats viennent appuyer l'opinion de Haccoun, Jeanrie et Saks (1997) sur le fait que malgré la connaissance du modèle, l'ensemble des quatre mesures demeure malheureusement peu utilisé dans les organisations, ce qui explique le faible nombre d'études empiriques sur l'efficacité des interventions en formation et en DO. Inspiré de l'étude de Head et Sorensen (2005), la mesure de ces quatre niveaux gradués et distincts pourrait s'avérer un mode d'évaluation approprié non seulement pour les programmes de formation, mais également pour les interventions en DO mises en œuvre auprès des cadres intermédiaires.

### Une étude sur l'efficacité des interventions en DO

Notre étude décrit dans le Tableau 11, menée dans un CSSS auprès de 91 cadres intermédiaires, visait à répondre aux questions suivantes : quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? Quelles en sont leurs caractéristiques? Qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)?

Nous avons comparé neuf interventions en DO répertoriées en fonction de six catégories d'interventions, selon la nomenclature de French et Bell (1999), lesquelles sont présentées dans le Tableau 12.

Tableau 11

## À propos de l'étude sur l'efficacité des interventions en DO

Contexte de l'étude	<p>Changements majeurs au cœur de la transformation du réseau de la santé : fusions administratives, plan d'organisation par programmes-clientèles et élaboration d'un projet clinique.</p> <p>Neuf interventions en DO mises en œuvre durant la période de référence d'une durée de 18 mois, entre le mois d'avril 2006 et septembre 2007.</p>	
Échantillon	Cadres intermédiaires d'un Centre de santé et de services sociaux (CSSS)	
Collecte de données	Automne 2007	
	Questionnaire (Appendice 6, p.195)	Groupe de discussion (Appendice 7, p.203)
	51 énoncés portant sur l'efficacité (quatre niveaux) de chacune des neuf interventions (incluant les questions filtres)	Durée de 2 h 30
	$N = 91$	$N = 60$
Taux de réponse de 73 %		Taux de participation de 42 %

Tableau 12

Description des interventions en développement organisationnel mises en œuvre et mesurées dans le cadre de l'étude

Catégories d'intervention	Interventions	Objectifs et description de l'intervention
1. Enquête feed-back	Enquête feed-back – préoccupations des cadres	Démarche diachronique visant à dresser le portrait de l'évolution des préoccupations des cadres afin d'orienter les actions mises en œuvre pour les accompagner dans les changements. Les préoccupations ont été recueillies par questionnaire et par entretiens de groupe. Les résultats ont été présentés à un groupe représentant les cadres, puis au comité de direction afin d'y adapter les actions en vue d'accompagner les cadres dans les changements.
2. Formation et développement	Formation en gestion #1	Formation d'une journée visant à développer des habiletés de communication en contexte de changement.
	Formation en gestion #2	Formation d'une journée visant à développer des habiletés dans l'exercice du droit de gérance.
	Formation en gestion #3	Formation d'une journée visant à développer des habiletés dans la gestion de la présence au travail.
3. Intervention sur la techno-structure et la structure	Intervention – rôle de cadre	Démarche visant à redéfinir le rôle du cadre. La réflexion a d'abord été abordée par l'équipe de direction puis par un groupe feed-back représentant l'équipe de cadres pour ensuite réaliser une journée d'échanges sur le rôle avec l'ensemble de l'équipe de cadres.
4. Processus de consultation	Consultation – démarche de négociation locale	Démarche de consultation visant à négocier localement 26 matières des conventions collectives. Des comités de négociation et aviseurs composés de cadres ont été mis en place et se sont rencontrés à plusieurs reprises. Des consultations ont également été organisées auprès de l'équipe de cadres afin de s'imprégner de leur réalité de gestion et ainsi adapter les demandes à leurs besoins.

Catégories d'intervention	Interventions	Objectifs et description de l'intervention
	Consultation – démarche du projet clinique	Démarche de consultation visant à améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des soins et des services à la population. Des chantiers et des comités de travail ont été mis en place en mettant à contribution des cadres, des membres du personnel, des médecins et des partenaires externes. Ces comités de travail se sont rencontrés à plusieurs reprises. Lors de la cueillette de données, ces groupes de travail avaient identifié les besoins de la population, analysé les services et les écarts et ainsi établi un diagnostic.
5. Réflexion sur la vie et la carrière	Atelier sur la gestion de soi	Atelier d'une demi-journée sur la gestion de soi visant à réfléchir et à partager son vécu comme gestionnaire.
6. Gestion stratégique	Intervention – management stratégique	Démarche visant à identifier les priorités organisationnelles ainsi que les mécanismes de liaison et de coordination. Dans un premier temps, des sessions de travail avec l'équipe de direction et les cadres des directions ont été organisées pour ensuite réaliser une journée de réflexion en présence de toute l'équipe de cadres.

Dans le cadre de notre étude, neuf interventions en DO ont été évaluées par les cadres intermédiaires ayant participé à ces activités, à partir du modèle des quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick (2006). Une échelle de mesure à quatre ancrs de type Likert (1 = *pas du tout*, 2 = *peu*, 3 = *assez* et 4 = *tout à fait*) a été développée par la chercheuse et visait à capter la direction et l'intensité de l'attitude mesurée (Lamoureux, 1995) en regard à l'efficacité perçue des interventions. Le Tableau 13 présente les qualités métriques des mesures (alpha de Cronbach), les moyennes et écarts-types de

chaque intervention, pour chacun des niveaux, puis une moyenne d'efficacité générale pour chaque intervention.

Tableau 13

Moyennes et écarts-types par niveau d'évaluation de l'efficacité perçue de chacune des neuf interventions en développement organisationnel (DO)

Intervention en DO			Niveau 1		Niveau 2		Niveau 3		Niveau 4		Général	
	<i>n</i> *	<i>α</i>	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$	$\bar{X}$	$\sigma$
Enquête feed-back	54	,77	3,44	,60	3,00	,75	2,53	,84	2,60	,66	<b>2,89</b>	,56
Formation en gestion #1	35	,78	3,46	,56	3,17	,45	2,94	,64	2,63	,69	<b>3,03</b>	,45
Formation en gestion #2	49	,82	3,65	,56	3,49	,68	3,02	,57	2,94	,60	<b>3,24</b>	,49
Formation en gestion #3	45	,86	3,49	,66	3,22	,64	2,77	,70	2,65	,72	<b>2,99</b>	,57
Atelier sur la gestion de soi	43	,82	3,53	,80	3,28	,73	2,91	,84	2,57	,91	<b>3,08</b>	,67
Activité management stratégique	54	,89	3,02	,81	2,91	,73	2,58	,69	2,55	,70	<b>2,73</b>	,63
Activité rôle de cadre	53	,77	3,48	,58	3,06	,54	2,81	,72	2,86	,66	<b>3,06</b>	,49
Consultation – négociation locale	31	,77	3,74	,45	3,26	,90	3,23	,67	3,52	,63	<b>3,44</b>	,52
Consultation – projet clinique	29	,74	3,55	,51	3,34	,55	3,52	,51	3,62	,56	<b>3,51</b>	,40
Total	60		3,45	,40	3,13	,41	2,86	,41	2,80	,40		

*Note.* Le nombre de répondants ayant participé aux différentes interventions variait.

Les résultats révèlent que ce sont les interventions de consultation/implication qui semblent perçues comme étant généralement les plus efficaces chez les cadres intermédiaires (moyennes de 3,44/4 et de 3,51/4 respectivement). L'intervention de consultation sur le projet clinique obtient la moyenne générale d'efficacité perçue la plus élevée, soit 3,51/4. Elle est suivie de près par la seconde intervention de consultation sur la négociation locale, laquelle obtient une moyenne générale d'efficacité perçue de 3,44/4.

Une analyse de variance permet de comparer deux moyennes ou plus afin d'évaluer s'il y a des différences significatives entre elles (Tabachnick & Fidell, 2007). En ce sens, une ANOVA à mesures répétées a été réalisée sur les moyennes d'efficacité des interventions en DO. L'ANOVA a été réalisée en regard de huit interventions en DO (la formation # 2 ayant été exclue compte tenu de sa distribution anormale). Cette ANOVA ( $F = 3,224$ ;  $p < ,05$ ) s'est avérée significative. La sphéricité de la distribution des données ( $,006^{**}$ ) et le coefficient de Greenhouse-Geisser ( $,050^{*}$ ) se sont également avérés significatifs dans le cadre de cette analyse. Ces résultats tendent ainsi à démontrer qu'il existe des différences de moyennes significatives entre l'intervention de consultation sur le projet clinique, laquelle a obtenu la moyenne générale d'efficacité la plus élevée, et toutes les autres interventions, à l'exception de la consultation sur la négociation locale, de l'atelier sur la gestion de soi, ainsi que de la formation en gestion #2.



L'analyse des résultats qualitatifs issus des entretiens de groupes réalisés auprès des cadres intermédiaires a permis de faire ressortir quatre caractéristiques des interventions les plus efficaces en DO : l'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions; des interventions concrètes qui répondent aux préoccupations quotidiennes et opérationnelles; l'accent mis sur les échanges et le dialogue; et la rigueur de l'intervention. Les prochains paragraphes présentent ces quatre caractéristiques.

*L'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions*

Les deux démarches de consultation se sont avérées être les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires. Le sentiment d'avoir contribué et influencé les orientations et les décisions est une caractéristique importante rapportée par les cadres intermédiaires. Ceux-ci ont senti que leurs besoins, leurs réalités, leurs expériences et leurs idées ont été pris en considération et qu'ils faisaient partie prenante des démarches où ils ont été consultés et impliqués. L'intérêt porté aux démarches proposées, jumelé à cette opportunité de contribuer et d'influencer, a mobilisé des cadres à investir de leur temps et énergie à ces projets rassembleurs. Ces constats viennent appuyer les recommandations de Struckman et Yammarino (2003) à savoir que la gestion des changements multiples doit favoriser un mode de prise de décision basé sur la consultation. Fabi, Martin et Valois (1999) parlent également d'implication dans des démarches de consultation dites « authentiques », lesquelles favoriseraient l'engagement organisationnel des acteurs dans les transformations. Ainsi,

le fait de donner l'opportunité aux cadres intermédiaires de contribuer activement et d'influencer les décisions augmenterait les probabilités de succès des changements, et en surplus, aurait tendance à diminuer la passivité des acteurs, tel qu'observé en contexte de changements multiples (Collerette & Schneider, 1997). Senge (1999) mise aussi sur l'importance d'impliquer les personnes afin qu'elles développent leurs capacités d'apprentissage, et ainsi qu'elles s'engagent et mobilisent leurs énergies vers les changements.

*Des interventions concrètes qui répondent aux préoccupations quotidiennes et opérationnelles*

Il est intéressant de constater que les interventions en DO perçues comme les plus efficaces auprès des cadres intermédiaires sont des interventions qui touchent leur réalité comme gestionnaire et répondent à leurs préoccupations quotidiennes et opérationnelles. Les sujets des interventions de consultation captaient leur intérêt par l'opportunité de planifier et d'organiser les soins et les services et à négocier des matières des conventions collectives locales qui allaient orienter la gestion des ressources humaines de sorte que les dispositions portant notamment sur l'utilisation des ressources et l'organisation du travail permettent d'optimiser l'offre de service à la clientèle à desservir. Dans le contexte de changements multiples vécus par ces cadres, ils ont été appelés à gérer les changements tout en poursuivant la gestion des opérations de leur secteur d'activités, et ce, sans obtenir de ressources supplémentaires. Alors que la charge de travail devient plus importante, ils risquent davantage de participer aux interventions qui leur offrent une valeur ajoutée dans leur gestion quotidienne des opérations et des

changements. Ainsi, les interventions en DO mises en œuvre doivent rejoindre leurs préoccupations quotidiennes, être perçues comme utiles et efficaces à leurs yeux. Des interventions permettant de les mettre à contribution dans l'organisation des services, de les habiliter et les outiller dans la gestion des ressources humaines, de clarifier leur rôle et le style de gestion attendue, de mettre en place des mécanismes afin qu'ils puissent exprimer leurs vécus et leurs préoccupations et ainsi mettre en œuvre les actions appropriées sont tous des exemples d'interventions qui répondent aux préoccupations quotidiennes et opérationnelles des cadres intermédiaires. La possibilité qu'elles puissent permettre aux cadres de retrouver de la cohérence et du sens dans leur gestion dans un contexte de transition et d'ambiguïté s'avère également un élément important. Du même coup, les interventions concrètes devraient également permettre aux cadres de retrouver leurs points de repère dans l'organisation, de créer un langage commun, et ainsi favoriser l'émergence de la nouvelle culture organisationnelle.

#### *Accent mis sur les échanges et le dialogue*

Dans ce contexte de changements multiples, plusieurs cadres intermédiaires ont apprécié l'opportunité de se retrouver entre gestionnaires et d'échanger sur leur vécu, préoccupations, opinions, idées et pistes de solution. Les interventions en DO ont favorisé cette prise de contact et ont permis de créer de nouveaux liens au sein de la nouvelle équipe de gestionnaires. Les interventions en DO favorisaient les échanges par des chantiers et comités de travail, des ateliers, des plénières, des activités brise-glace à caractère ludique, périodes importantes consacrées à des pauses-santé et dîner, etc. Dans

un contexte où des gestionnaires déplorent la déstructuration de leur réseau social (Rouleau, 1999), ces contacts et échanges permettent de recréer des liens privilégiés avec des collègues des autres directions. Par ce réseautage, les cadres augmentent leur efficacité au quotidien en faisant appel aux personnes susceptibles de les aider, et à leur tour, soutenir d'autres collègues. Par ailleurs, en plus de consolider l'équipe de cadres, certains cadres ont affirmé que ces contacts et ces échanges ont généré des prises de conscience individuelle et collective qui ont favorisé l'émergence de la culture organisationnelle.

#### *Rigueur dans l'intervention*

Appelés à maximiser et à partager leur temps entre la gestion opérationnelle et la gestion des changements, certains cadres ont référé à la rigueur pour traduire les interventions qu'ils considèrent efficaces. Dans ce contexte où le temps est précieux et les ressources limitées, les cadres ont apprécié participer à des démarches structurées, où l'animation était dynamique et disciplinée et au cours desquelles un suivi systématique était réalisé auprès d'eux. Certains ont également souligné le fait que la crédibilité et l'expertise reconnue de la personne ressource sont également des facteurs influençant l'efficacité des interventions en DO. Enfin, le soutien et l'accompagnement proposé tout au long de l'intervention constituent également des facteurs importants rapportés par des cadres intermédiaires. Voyons maintenant les impacts des interventions en DO et les apprentissages tirés de la gradation des niveaux d'évaluation.

### Les impacts des interventions en DO et les apprentissages tirés de la gradation des niveaux d'évaluation

Les résultats présentés au Tableau 13 révèlent d'abord que le premier niveau d'évaluation, les réactions (niveau 1) des cadres intermédiaires à l'endroit des interventions en DO obtient généralement la moyenne la plus élevée des quatre niveaux d'efficacité (à l'exception du projet clinique). En contrepartie, le niveau 4 sur les impacts organisationnels obtient généralement la moyenne la moins élevée des quatre niveaux d'évaluation. Les résultats pour chacun des niveaux démontrent également que les moyennes quant à l'efficacité perçue des interventions en DO déclinent plus nous avançons dans l'évaluation de niveaux plus complexes. Des tests de différences de moyennes entre les interventions aux différents niveaux démontrent des différences significatives ( $p < ,05$ ) entre les niveaux d'évaluation, à l'exception des moyennes entre les comportements adoptés (niveau 3) et les impacts organisationnels (niveau 4). Il existe donc une variation significative entre les trois premiers niveaux gradués de ce modèle d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO. Or, les résultats démontrent que les moyennes quant à l'efficacité des interventions en DO ont tendance à diminuer lorsque le niveau de sévérité des critères d'évaluation augmente. Ces analyses nous permettent maintenant de tirer des apprentissages importants concernant les niveaux d'évaluation.

*Le mouvement décroissant à travers les quatre niveaux*

D'abord, les résultats de notre étude ont révélé que les moyennes quant à l'efficacité des interventions en DO ont tendance à diminuer lorsque le niveau de sévérité de la mesure d'évaluation augmente. Or, les résultats de notre étude démontrent les mêmes constats au niveau des interventions en DO pour les trois activités de formation en gestion, d'enquête feedback et l'atelier sur la gestion de soi. Les cadres ont apprécié (niveau 1) de façon importante les interventions en DO. Intéressantes, concrètes et dynamiques, les interventions leur ont également permis de prendre contact, de partager leur vécu et ainsi apprendre à se connaître comme nouvelle équipe de gestion. Bien qu'ils aient apprécié toutes ces interventions, on observe une diminution significative dans l'évaluation de la perception des apprentissages tirés de ces interventions en DO chez les cadres intermédiaires (niveau 2). Dans ce contexte de changements multiples, les apprentissages soulevés par les cadres intermédiaires se situent autant au niveau des connaissances de nouveaux concepts de gestion que des concepts cliniques, mais également au niveau de la prise de conscience individuelle et collective de la réalité et des nouvelles composantes de l'organisation. Le mouvement décroissant se poursuit également dans l'évaluation de la perception des nouveaux comportements adoptés suite aux interventions en DO (niveau 3). Bien que les cadres aient tiré des apprentissages des interventions en DO, le transfert de ces apprentissages dans l'action et dans leurs comportements semble plus limité. Cela se confirme dans les discussions où les cadres affirment avoir développé de nouveaux réflexes et tenté de nouvelles interventions de gestion en suivi aux interventions en DO. Enfin, le niveau des

impacts organisationnels obtient la moyenne la moins élevée des quatre niveaux d'évaluation. Les cadres adopteraient de nouveaux comportements suite à leur participation aux interventions en DO, mais les impacts organisationnels seraient moins visibles pour eux.

*Le maintien des interventions de consultation à travers les quatre niveaux*

Un apprentissage intéressant tiré de notre étude réside dans le fait que nous observons un maintien des moyennes de l'efficacité perçue à travers les quatre niveaux pour les interventions de consultation. En effet, pour chacun des quatre niveaux, les cadres intermédiaires ont évalué très positivement la consultation sur le projet clinique et sur la négociation locale. En surplus, dans le cas de ces deux démarches de consultation, les cadres perçoivent que ces démarches ont généré davantage d'impacts organisationnels que d'apprentissages et de nouveaux comportements, contrairement aux données recueillies dans la littérature. De plus, un autre apprentissage surprenant réside dans le fait que les cadres ont affirmé avoir adopté davantage de nouveaux comportements en suivi des interventions de consultation que toutes autres interventions en DO. L'approche participative mise en oeuvre par l'organisation et le sentiment chez les cadres d'avoir contribué et d'avoir influencé les décisions sont sans doute quelques-unes des caractéristiques importantes qui ont suscité leur engagement. En plus d'être très appréciées des cadres intermédiaires et d'apporter des apprentissages significatifs, les interventions de consultation authentiques seraient des leviers puissants qui favorisent

l'adoption de nouveaux comportements et génèrent des impacts organisationnels importants dans un contexte de changements multiples.

En somme, l'on constate que les moyennes de chacun de ces quatre niveaux se sont avérées relativement élevées. Même le quatrième niveau d'impacts obtient une moyenne générale de 2,8/4 indiquant que les cadres estiment que toutes ces interventions ont été assez efficaces quant aux impacts organisationnels, aux résultats et au retour sur l'investissement.

#### Implications pour la pratique du DO

L'approche du DO a fait ses preuves en tant que discipline associée au changement planifié efficace ayant des impacts à plusieurs niveaux auprès des cadres intermédiaires. Au sein de l'organisation étudiée, cette approche a été valorisée et mise de l'avant par les dirigeants. Ils avaient la ferme conviction que les cadres de l'organisation portaient ce projet commun. La présence active de la haute direction et leur participation aux interventions ainsi que leurs petits gestes au quotidien sont certes des conditions de succès bénéfiques.

Pilotée par des ressources internes, une étude diachronique des préoccupations des cadres, a permis de suivre l'évolution de leurs préoccupations, tout en orientant et en adaptant les interventions en DO dans un plan d'accompagnement. Ces mécanismes ont



permis aux dirigeants et à l'équipe de la direction des ressources humaines de favoriser l'atteinte des objectifs des changements. Valorisé par les dirigeants, le DO a également teinté les approches participatives entreprises par les porteurs des démarches de consultation, lesquelles ont été perçues comme étant les interventions les plus efficaces. La vision, les valeurs, le leadership et la confiance suscitée par un directeur général inspirant, partageant ses convictions avec son équipe de direction, sont toutes des conditions qui ont sans contredit contribué aux retombées positives de cette démarche. De plus, la contribution de la directrice des ressources humaines qui, par sa vision du DO et sa gestion stratégique des ressources humaines, a su partager sa passion a certes suscité l'engagement des personnes dans ce projet organisationnel, avec l'apport de la conseillère en DO de l'organisation. Enfin, ces résultats n'auraient pas été possibles sans l'implication et la mobilisation de l'équipe de cadres intermédiaires. Ils se sont investis dans ces interventions, et du coup, ont contribué et poursuivent toujours leurs efforts à la réalisation des objectifs des changements au sein du CSSS.

### Conclusion

Notre recherche, comportant ses limites, a démontré que la pratique du développement organisationnel est perçue comme étant efficace auprès des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples. Elle nous a appris notamment que les démarches de consultation sont perçues comme étant les interventions les plus efficaces auprès des cadres intermédiaires et qu'elles favorisent davantage l'adoption de

nouveaux comportements que les autres interventions en DO. Malgré le fait qu'il s'agisse d'une mesure perceptuelle des cadres intermédiaires, ces résultats sont révélateurs et encourageants dans un contexte où les organisations doivent de plus en plus conjuguer avec de multiples changements qui génèrent un désordre considérable. Le DO comme approche de changement planifié s'avère donc une avenue intéressante et efficace auprès des cadres intermédiaires. Les directeurs généraux devraient valoriser les interventions en DO et considérer la direction des ressources humaines comme un partenaire stratégique dans la gestion des changements multiples. De même, par son champ d'expertise en DO et ses compétences en gestion de changement, le spécialiste en DO demeure un partenaire indispensable au directeur des ressources humaines et au directeur général dans l'accompagnement et le développement des cadres dans ce contexte de changement. Nous espérons que cet article sensibilisera les dirigeants et les praticiens du domaine à la valeur ajoutée des interventions et à la pratique du DO auprès des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples. Nous espérons également qu'il encouragera les praticiens à colliger les données relatives à l'efficacité de leurs interventions afin d'enrichir la pratique du DO et ainsi faire évoluer les connaissances dans ce domaine.

## Références

- Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2005). Le management des cadres dans les projets de changement : de la prescription à la participation. *Gestion* 2000, 5, 157-172.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Collection « Entreprendre », Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Bareil, C. (2008). Le cadre intermédiaire : un acteur souvent négligé. *Journal La Presse* Section Affaires, 2 juin.
- Champagne, F. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*. Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, étude #39.
- Collerette, P. & Schneider, R. (1997). *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, 14, 3, 33-49.
- Conner, D.R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New-York : Éditions Villard Books.
- Fabi, B., Martin, Y. & Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes prometteuses. *Gestion*, 24, 102-113.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1999). *Organization development* (6e éd.). New Jersey : Prentice-Hall inc.
- Guillet, D., Lescarbeau, R. & Payette, M. (1997). La psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel. *Interactions*, 1, 1, 29-45.
- Haccoun, R., Jeanrie, C. & Saks, A. M. (1997). Concept et pratiques contemporaines en évaluation de la formation : vers un modèle de diagnostic des impacts. *Gestion*, 22, 3, 108-113.
- Hafsi, T & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

- Head, T. C. & Sorensen, P. F. Jr (2005). The evaluation of Organization Development Interventions : An Empirical Study. *Organization Development Journal*, 23, 1, 44-55.
- Kirpatrick, D.L. (2006). Seven Keys to Unlock the Four Levels of Evaluation. *Performance Improvement*, 45, 7, 5-8.
- Lamoureux, A (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval : Éditions Études Vivantes.
- Lescarbeau, R. (1998). La transformation des organisations : ses impacts sur les personnes et la contribution que peut y apporter le consultant en développement organisationnel. *Interactions*, 2, 134-153.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational Development Interventions : A Meta-Analyses of their Effects on Satisfaction and other Attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 3, 461-489.
- Porras, J & Robertson, P. (1992). Organizational Development : Theory, Practice, and Research. Dans Dunnette M. D. et Hough, L. M., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, volume 3. Palo Alto : Consulting Psychologists Press Inc.
- Robertson, P.J., Roberts D.R. & Porras, J.I.. (1992). A Meta-Analytic Review of the Impact of Planned Organizational Change Interventions. *Academy of Management Best Papers Proceeding*, August, 201-205.
- Rouleau, L. (1999). Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire. *Gestion*, 24, 96-101.
- Roussel, J.-F. (2007). Learning and Development outlook 2007, une étude du Conference Boar. Dans *Actualités CFC*, [www.groupecfc.com/fr-CA](http://www.groupecfc.com/fr-CA)
- Russ-Eft, D. & Preskill, H. (2009). *Evaluation in Organizations, A systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change*. New York : Basic Books.
- Senge, P. (1999). *La danse du changement, maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris : Éditions générales First.
- Struckman, C.K. & Yammarino, F.J. (2003). Managing through multiple change activities : a solution to the enigma of the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 32, 3, 234-246.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson Education Inc.

Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 160-174.

*Appendice 6*  
*Questionnaire de recherche sur l'efficacité des interventions en DO*

## QUESTIONNAIRE SUR L'EFFICACITÉ DES INTERVENTIONS EN DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Les questions suivantes portent sur les impacts des interventions en développement organisationnel mises en œuvre auprès des cadres intermédiaires du CSSS [REDACTED] depuis le printemps 2006. Par définition, une intervention en développement organisationnel est une activité *de changement visant à la fois le développement individuel et l'amélioration de la performance organisationnelle*.

Afin d'évaluer les impacts de ces interventions, les questions suivantes vous **amènent à faire un retour en arrière et à prendre un moment de réflexion sur les impacts réels de ces interventions sur vous et sur l'organisation**. Pour ce faire, lisez d'abord attentivement la description de chacune des interventions mises en œuvre. Si vous avez participé à cette intervention, répondez à chacune des questions relatives à celle-ci en prenant un moment de réflexion sur les impacts sur vous et sur l'organisation.

Pour vous aider à vous remémorer les interventions, nous les avons présentées le plus possible par ordre chronologique.

### **A) Étude sur les préoccupations des cadres intermédiaires**

*Réalisée en mars et avril 2006, cette étude visait à dresser le portrait des préoccupations des cadres intermédiaires afin d'orienter les actions mises en œuvre pour les soutenir et les accompagner dans les changements. Les résultats de cette étude ont été présentés aux cadres le 20 décembre 2006 lors d'une activité de consolidation d'équipe et ont permis d'adapter le plan d'accompagnement [REDACTED] en regard des préoccupations et des besoins actuels des cadres.*

#### **1. J'ai complété le questionnaire en mars 2006**

- ☐ Non  
☐ Oui

#### **2. J'ai participé à l'un des focus groups en avril 2006**

- ☐ Non  
☐ Oui

#### **3. J'ai participé à la présentation des résultats de l'étude et du plan d'accompagnement [REDACTED] lors de l'activité du 20 décembre 2006**

- ☐ Non  
☐ Oui

Si vous avez répondu « oui » à au moins une des trois questions précédentes, répondez aux quatre questions suivantes:

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
4. J'ai apprécié participer et/ou recevoir les résultats de cette étude.	1	2	3	4
5. J'ai tiré des apprentissages des résultats de l'étude : prise de conscience, compréhension du vécu des cadres, ...	1	2	3	4
6. Les résultats de cette étude m'ont amené à modifier certaines de mes attitudes et/ou mes actions à l'égard des changements.	1	2	3	4
7. Les résultats de cette étude ont permis d'adapter le plan d'accompagnement [REDACTED] et ont eu des impacts organisationnels dans la gestion des changements et sur l'accompagnement et le soutien des cadres.	1	2	3	4

#### **B) Formation sur la « communication de gestion en contexte de changement »**

*Ayant eu lieu le 18 mai 2006, cette formation animée par [REDACTED] avait pour objectifs de réfléchir et s'outiller sur les habiletés de communication de gestion dans un contexte de changement complexe : connaître son propre style de communication (modèle des couleurs), comprendre l'importance de la communication et ses impacts, développer des habiletés de transmission d'informations en adaptant son approche et les contenus, développer des habiletés de délégation [REDACTED]*

**8. J'ai participé à cette formation.**

- ☐ Non (passez directement à la question # 43)  
☐ Oui

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
9. J'ai apprécié cette formation.	1	2	3	4
10. J'ai tiré des apprentissages de cette formation : mon style de communication, importance de la communication, techniques d'animation de réunion, ...	1	2	3	4
11. Suite à cette formation, j'ai adapté mes communications auprès de mon équipe.	1	2	3	4
12. L'adaptation de mes communications a eu des impacts positifs dans les communications auprès de mon équipe.	1	2	3	4
13. Cette formation a eu des impacts organisationnels dans les communications en contexte de changements.	1	2	3	4



### C) Formation sur « l'exercice du droit de gérance »

*Ayant eu lieu en juin 2006 et en mars 2007 [REDACTED] cette formation animée par [REDACTED] avait pour objectifs de démystifier le contenu des conventions collectives portant sur l'organisation du travail et familiariser les gestionnaires avec leurs droits de gérance afin qu'ils connaissent mieux leur marge de manœuvre en cette matière (notions de poste et de service, description de tâches et notion de tâches, gestion des remplacements, gestion des horaires, octroi des congés, ...)*

#### 14. J'ai participé à cette formation.

- ☐ Non (passez directement à la question # 49)  
☐ Oui

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
15. J'ai apprécié cette formation.	1	2	3	4
16. J'ai tiré des apprentissages de cette formation : mes droits de gérance sur la gestion des remplacements, la gestion des horaires, l'octroi des congés, ..	1	2	3	4
17. Suite à cette formation, j'ai adapté l'exercice de mon droit de gérance dans mes interventions auprès de mon personnel.	1	2	3	4
18. L'adaptation de l'exercice de mon droit de gérance a eu des impacts positifs dans la gestion de mon équipe.	1	2	3	4
19. Cette formation a eu des impacts organisationnels sur la gestion cohérente et équitable des ressources humaines à travers les actions de l'équipe de gestionnaires.	1	2	3	4

### D) Formation sur « la gestion de la présence au travail »

*Ayant eu lieu en novembre 2006 à [REDACTED] cette formation animée [REDACTED] avait pour objectifs de sensibiliser les gestionnaires à leurs droits et obligations en matière de présence au travail, situer leur rôle en matière de présence au travail et les familiariser aux différents éléments essentiels à une gestion efficace de la présence au travail.*

#### 20. J'ai participé à cette formation.

- ☐ Non (passez directement à la question # 55)  
☐ Oui

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
21. J'ai apprécié cette formation.	1	2	3	4
22. J'ai tiré des apprentissages de cette formation : droits de gérance en matière de gestion de la présence, interventions à réaliser, ...	1	2	3	4
23. Suite à cette formation, j'ai adapté mes interventions en matière de	1	2	3	4

gestion de la présence au travail.				
24. L'adaptation de mes interventions a eu des impacts positifs sur la présence au travail.	1	2	3	4
25. Cette formation a eu des impacts organisationnels sur la cohérence des actions de l'équipe de gestionnaires en matière de gestion de la présence au travail ainsi que sur le taux d'absentéisme.	1	2	3	4

### E) Groupe de discussion sur la gestion de soi

*Ayant eu lieu en janvier et février 2007 [REDACTED], ces groupes de discussion animés [REDACTED] avaient pour objectifs de partager, de réfléchir et d'apprendre ensemble sur notre vécu du changement comme gestionnaire.*

26. J'ai participé au groupe de discussion avec [REDACTED].

- ☐ Non (passez directement à la question # 60)  
☐ Oui

	Pas du tout	Peu	Assez	Tout à fait
27. J'ai apprécié ma participation au groupe de discussion [REDACTED]	1	2	3	4
28. J'ai tiré des apprentissages de ma participation à ce groupe de discussion : prise de conscience, compréhension différente, connaissance de l'autre, ...	1	2	3	4
29. Suite à ma participation à ce groupe de discussion, j'ai concrétisé en action certains de mes apprentissages, soit dans ma vie personnelle ou dans ma vie professionnelle.	1	2	3	4
30. Ces groupes de discussion ont eu des impacts organisationnels sur la cohésion de l'équipe de gestionnaires.	1	2	3	4

### F) Démarche sur la « gestion du temps et des priorités organisationnelles »

*De mars à mai 2007, cette démarche accompagnée [REDACTED] avait pour objectifs d'identifier les priorités organisationnelles, clarifier les modes de gestion (objectifs de direction, cycles d'activités, rencontres statutaires, structure de participation - comités -, changements en cours ou à venir), identifier des mécanismes de liaison et de coordination et, par ce fait, agir sur la charge de travail. Suite à des rencontres avec le comité de direction, des sessions de travail ont été organisées par groupes de directions les 16, 18 et 19 avril 2006. La démarche a été bouclée par une activité de type « Open space » réalisée en présence de l'ensemble de l'équipe de cadres le 15 mai 2007 [REDACTED].*

31. J'ai participé à cette démarche.

- ☐ Non (passez directement à la question # 66)  
☐ Oui

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
<b>32.</b> J'ai apprécié participer à cette démarche.	1	2	3	4
<b>33.</b> J'ai tiré des apprentissages de ma participation à cette démarche : priorités organisationnelles et objectifs des directions, mécanismes de coordination, gestion du temps, compréhension de la réalité de gestion des directions, ...	1	2	3	4
<b>34.</b> Suite à cette démarche, j'ai adapté mes actions en priorisant certains dossiers, en utilisant des moyens de gestion de temps, en négociant certains dossiers, ...	1	2	3	4
<b>35.</b> La mise en œuvre de ces actions et les éléments présentés m'ont donné des pistes pour agir sur ma charge de travail.	1	2	3	4
<b>36.</b> Cette démarche a eu des impacts organisationnels sur la gestion des priorités organisationnelles et des objectifs de direction, ainsi que sur les mécanismes de coordination.	1	2	3	4

### **G) Démarche sur la « redéfinition du rôle de cadre »**

*D'avril à juin 2007, cette démarche accompagnée par [REDACTED] avait pour objectifs de réfléchir sur la redéfinition du rôle de cadre au sein de notre CSSS. Suite à une première réflexion avec le comité de direction, un groupe feed-back a été rencontré afin de réagir et de commenter le rôle attendu par le comité de direction. La démarche a atteint son point culminant le 20 juin 2007 [REDACTED] par une activité de type « colloque » des cadres au sein de laquelle l'équipe de gestionnaires a réfléchi et échangé ensemble sur les 6 fonctions du rôle et les éléments facilitant l'exercice de ce dernier.*

**37.** J'ai participé à cette démarche.

- ☐ Non (passez directement à la question # 71)  
☐ Oui

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
<b>38.</b> J'ai apprécié participer à cette démarche.	1	2	3	4
<b>39.</b> J'ai tiré des apprentissages de ma participation à cette démarche : prise de conscience, compréhension du nouveau rôle, ...	1	2	3	4
<b>40.</b> Suite à cette démarche, j'ai concrétisé en action certains de mes apprentissages en adaptant l'exercice de mon rôle en lien avec les fonctions présentées.	1	2	3	4
<b>41.</b> Cette démarche a des impacts organisationnels sur la compréhension commune du rôle du cadre et la cohérence dans l'exercice de ce rôle au sein de l'équipe de gestionnaires.	1	2	3	4

## H) Démarche de négociation locale

*Dans le cadre de la Loi 30, le ministère a décentralisé dans les établissements la négociation des 26 matières, autrefois négociées nationalement, portant notamment sur l'organisation du travail. Piloté par la direction des ressources humaines, ce processus de négociation locale a débuté à l'été 2006 par des rencontres préparatoires à la négociation locale, puis par la mise sur pied de trois comités de négociation, composés de représentants des ressources humaines et de gestionnaires. Des comités aviseurs ont également été formés afin de formuler des recommandations au comité de négociation et des consultations ont été organisées auprès des gestionnaires en cours d'année afin de saisir la réalité de gestion, de recueillir et de valider les besoins et ainsi adapter les demandes faites à la partie syndicale.*

**42. J'ai participé à cette démarche en participant soit au comité aviseur (incluant le comité de négociation locale) et/ou à une consultation sur les matières à négocier.**

- ☐ Non (passez directement à la question # 76)
- ☐ Oui, j'ai participé à un comité aviseur (incluant le comité de négociation)
- ☐ Oui, j'ai participé à une consultation sur les matières à négocier

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
<b>43. J'ai apprécié participer à un comité et/ou à une consultation sur les matières à négocier.</b>	1	2	3	4
<b>44. J'ai tiré des apprentissages de ma participation à un comité et/ou une consultation sur les matières à négocier.</b>	1	2	3	4
<b>45. Ma participation à cette démarche m'a amené à réfléchir sur l'exercice de ma gestion, à m'appropriier les enjeux sous-jacents à la négociation locale et à orienter mes actions et mes décisions en ce sens.</b>	1	2	3	4
<b>46. Cette démarche a des impacts sur les enjeux organisationnels, cliniques et ressources humaines actuels et permettra d'avoir des conventions collectives adaptées à nos besoins et à nos spécificités comme CSSS.</b>	1	2	3	4

### I) Démarche du projet clinique

*Ayant comme objectif d'améliorer l'accessibilité, la continuité et la qualité des soins et des services sociaux à la population, la démarche du projet clinique a pris son envol en septembre 2006. Après une activité de lancement à laquelle gestionnaires, représentants du personnel, médecins, partenaires et population furent conviés, les chantiers et les comités de travail ont démarré leurs activités. Le travail acharné des différents acteurs a permis de franchir avec succès les étapes 1 à 3, en ayant dressé le profil populationnel et les besoins de la population, analysé la gamme de services offerts et les écarts et ainsi établi le diagnostic. L'étape 4, c'est-à-dire l'identification des objectifs et des cibles d'amélioration, est actuellement en cours dans les différentes équipes et des choix organisationnels et réseau en découleront cet automne.*

**47. J'ai participé à l'un des chantiers, des comités ou contribué directement au support à la démarche**

- ☐ Non (passez directement à la question # 81)  
☐ Oui

	<i>Pas du tout</i>	<i>Peu</i>	<i>Assez</i>	<i>Tout à fait</i>
<b>48. J'ai apprécié participer à cette démarche.</b>	1	2	3	4
<b>49. J'ai tiré des apprentissages de ma participation à cette démarche.</b>	1	2	3	4
<b>50. Ma participation à cette démarche m'a permis de me sensibiliser à l'approche populationnelle et à développer ma vision et mes réflexes axés sur notre CSSS et sur notre réseau local.</b>	1	2	3	4
<b>51. Cette démarche a des impacts sur l'identification des besoins de la population de notre territoire permettant de planifier l'organisation et l'offre de soins et de santé et de services afin d'assurer l'accessibilité, la continuité et la qualité des différents services offerts en partenariat avec notre réseau local.</b>	1	2	3	4

*Appendice 7*  
*Canevas d'entretien de groupe sur les caractéristiques des interventions en DO*

## CANEVAS D' ENTRETIEN DE GROUPE

Collecte de données thèse de doctorat

Durée 2 h 30

### Introduction

- Mot de bienvenue et remerciement
- Rappel de l'étude entreprise au sein du CSSS dans le cadre du soutien et de l'accompagnement des cadres
- Rappel de la recherche dans le cadre de la thèse de doctorat
- Rappel du contexte et des trois changements : la fusion, le plan d'organisation et le projet clinique
- Déroulement du focus group (les thèmes abordés, d'une durée de 2 h 30, pas d'obligation à répondre, pas de consensus recherché)
- Mon rôle d'animatrice, le rôle de secrétaire [REDACTED], votre rôle de participant (exprimer vos propres préoccupations comme gestionnaire et non comme représentant d'un groupe de gestionnaires)
- Rappel des éléments éthiques de la recherche (anonymat, confidentialité – dont engagement signé par Carolyne Rousseau [REDACTED] dans le cadre de la recherche, formulaire de consentement à la recherche)
- Avez-vous des questions sur la recherche ou sur le *focus group*?
- *Période afin de compléter le formulaire de consentement à la recherche.*

### Questions d'entrevue

1. Plusieurs interventions ont été mises en oeuvre jusqu'à maintenant dans le but de soutenir et d'accompagner les cadres intermédiaires dans les changements. Plusieurs activités font notamment partie du plan d'accompagnement [REDACTED]. Dans le cadre de cette recherche, nous voulons évaluer l'efficacité des interventions réalisées. Neuf interventions font l'objet de cette évaluation : (les 9 interventions seront notées sur un flip chart)

- Étude des préoccupations des cadres intermédiaires
- Formation sur « la communication de gestion en contexte de changement »
- Formation sur « l'exercice du droit de gérance »
- Formation sur « la gestion de la présence au travail »
- Groupe de discussion sur la gestion de soi [REDACTED]
- Démarche sur « la gestion du temps et des priorités organisationnelles »
- Démarche sur « la redéfinition du rôle de cadre »
- Démarche de la négociation locale
- Démarche du projet clinique

Pour chacune de ces interventions :

- a. Parlez-moi de votre niveau de satisfaction à l'égard de cette intervention.
  - Qu'est-ce qui a fait en sorte que cette intervention était satisfaisante?
- b. Quels sont les apprentissages tirés de cette intervention?
  - Qu'est-ce qui a fait en sorte que cette intervention vous a permis de tirer des apprentissages?
- c. Qu'est-ce que vous avez mis en place (comportements, moyens, actions, ...) ou changé suite à cette intervention ?
  - Qu'est-ce qui a fait en sorte que cette intervention a orienté vos actions?
- d. Selon vous, quels sont les impacts organisationnels de cette intervention sur les changements en cours?
  - Qu'est-ce qui a fait en sorte que cette intervention a occasionné des impacts organisationnels?

### Conclusion

- Remerciement
- Rappel des suites



## *Conclusion*

En guise de conclusion à cette thèse par articles, cette section vise à faire un retour sur la démarche de recherche, à présenter une critique ainsi que les limites de l'étude, la contribution de la recherche à la pratique professionnelle, à discuter des principaux apprentissages tirés par la chercheuse en regard de cette étude diachronique/longitudinale en contexte de changements multiples, ainsi que des pistes de recherches futures.

Cette thèse visait à comprendre le vécu des cadres intermédiaires et à identifier les interventions en développement organisationnel (DO) perçues comme étant les plus efficaces afin de les soutenir et les accompagner en contexte de changements multiples. La recherche s'est déroulée auprès de cadres intermédiaires d'un centre de santé et services sociaux (CSSS) où étaient déployés simultanément une fusion administrative, un nouveau plan d'organisation par programmes-clientèles et un projet clinique. Cette recherche-action a impliqué une méthodologie à trois mesures répétées ( $T_1$ ,  $T_2$  et  $T_3$ ) sur une période de 27 mois. Au cours de cette période, des mesures ont été prises au niveau des préoccupations des cadres ( $T_1$ ,  $T_2$  et  $T_3$ ), au niveau de leur appropriation des changements multiples ( $T_2$  et  $T_3$ ), de même que sur l'efficacité perçue de neuf interventions en DO mises en œuvre et leurs caractéristiques propres ( $T_3$ ).

Afin de répondre aux objectifs de la recherche, six questions de recherche ont été posées et cinq hypothèses ont été formulées à la lumière des connaissances tirées de la revue documentaire actuelle. Le Tableau 14 présente ces questions et hypothèses de recherche, de même que les résultats obtenus.

Tableau 14

## Questions de recherche, hypothèses et résultats obtenus

Questions de recherche	Hypothèses	Résultats
Q1 : Comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples?	H1 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$ et $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera.	Hypothèse partiellement confirmée : Seulement 3 sujets de préoccupations sur les 16 ont augmenté d'intensité entre les deux temps de mesure
	H2 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$ et $T_3$ ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera.	Hypothèse infirmée : L'intensité de la phase 3 s'est accrue significativement, alors que l'intensité des phases 2, 4 et 5 n'a pas changé significativement
Q1A : (Sous-question exploratoire) : Comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5?	La revue documentaire apportant peu de précision, nous avons choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.	Évolution quant aux contenus des sujets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases 2, 3 et 4 (dynamique du mouvement intraphase).
Q2 : Comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps?	H3 : Entre deux temps de mesure ( $T_2$ et $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation	Hypothèse infirmée : L'appropriation des changements est demeurée modeste entre les deux temps de mesure, sauf pour

Questions de recherche	Hypothèses	Résultats
	spécifiques à chacun des changements organisationnels augmenteront.	l'appropriation envers la fusion qui accuse un recul significatif
Q3 : Quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation?	H4 : Il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires.	Hypothèse infirmée : Absence de liens entre leurs préoccupations et leur appropriation
Q4 : Quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples?	H5 : L'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back.	Hypothèse infirmée : Les interventions de consultation sont perçues comme étant les plus efficaces
Q5 : Quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires?	La revue documentaire apportant peu de précision, nous avons choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.	Quatre caractéristiques aux interventions efficaces : L'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions, des interventions concrètes qui répondent aux préoccupations quotidiennes et opérationnelles, l'accent mis sur les échanges et le dialogue, la rigueur dans l'intervention
Q6 : Qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)?	Le modèle intègre une gradation des niveaux, sans l'avoir démontré. Nous avons choisi de ne discuter que d'une question exploratoire de recherche.	L'efficacité des interventions en DO a tendance à diminuer lorsque le niveau de sévérité de la mesure augmente.  Le maintien des moyennes d'efficacité perçue à travers les quatre niveaux pour les interventions de consultation.

D'abord, dans le but de comprendre le vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples, le modèle des phases de préoccupations de Bareil (2004) et la définition de l'appropriation de Wagner et al. 2003) ont été retenus. Concernant les préoccupations en regard des changements, une première question de recherche Q1 « comment évoluent les préoccupations des cadres envers les changements multiples? » a été posée et les hypothèses H1 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité de la majorité des sujets de préoccupations (au moins 8 des 16 énoncés) évoluera » et H2 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), l'intensité des phases 2, 3 et 4 diminuera de façon significative, alors que celle de la phase 5 augmentera » ont été vérifiées. Les résultats ont démontré que les cadres intermédiaires vivent de nombreuses préoccupations à la fois intenses et diversifiées. L'hypothèse H1 a été partiellement confirmée alors que l'hypothèse H2 a été infirmée. Une sous-question exploratoire Q1A « comment les sujets de préoccupations des cadres ont-ils évolué à travers les trois temps de mesure et ce, pour chacune des phases 2, 3, 4 et 5? » a également été posée et les résultats ont fait ressortir une évolution quant aux contenus des sujets de préoccupations à l'intérieur même de chacune des phases 2, 3 et 4 (dynamique du mouvement intraphase).

Concernant l'appropriation des changements, la question de recherche Q2 « comment évolue l'appropriation des cadres dans le temps? » a été posée et l'hypothèse H3 « entre deux temps de mesure ( $T_2$  et  $T_3$ ), le degré d'appropriation générale envers les trois changements et les degrés d'appropriation spécifiques à chacun des changements

organisationnels augmenteront » a été vérifiée. Les résultats ont démontré que l'appropriation est demeurée modeste entre les deux temps de mesure, sauf pour l'appropriation envers la fusion qui accuse un recul significatif. Par conséquent, l'hypothèse H3 a été infirmée.

La question de recherche Q3 « quel est le lien entre leurs préoccupations et leur appropriation? » a été posée et l'hypothèse H4 « il existe une relation significative entre les phases de préoccupations (2, 3, 4 et 5) et l'appropriation des changements multiples chez les cadres intermédiaires » a été vérifiée. Les résultats ont démontré une absence de lien entre les préoccupations et l'appropriation, ce qui fait en sorte que l'hypothèse H4 a été infirmée.

Afin d'identifier les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces, et ainsi soutenir et accompagner les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples, le modèle des quatre niveaux d'évaluation (réactions, apprentissages, comportements, résultats) d'un programme de formation de Kirkpatrick (2006) a été retenu. D'abord, la question de recherche Q4 « quelles sont les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires en contexte de changements multiples? » a été posée et l'hypothèse H5 « l'intervention perçue comme étant la plus efficace chez les cadres intermédiaires est l'enquête feed-back » a été vérifiée. À la lumière des résultats obtenus, cette hypothèse a été infirmée. Les résultats

ont plutôt démontré que les interventions de consultation sont perçues comme étant les plus efficaces auprès des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples.

La question de recherche Q5 : « quelles sont les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces chez les cadres intermédiaires? » a également été posée. L'état actuel de la documentation actuelle n'a pas permis de formuler d'hypothèse de recherche. Les résultats de notre étude ont toutefois permis de cerner quatre caractéristiques à considérer afin de favoriser l'efficacité d'interventions en DO en contexte de changements multiples : l'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions, des interventions concrètes qui répondent aux préoccupations quotidiennes et opérationnelles, l'accent mis sur les échanges et le dialogue, la rigueur dans l'intervention.

Enfin, la question de recherche Q6 « qu'avons-nous à apprendre de la gradation des niveaux d'évaluation de l'efficacité des interventions en DO selon le modèle de Kirkpatrick (2006)? » a été posée, mais aucune hypothèse n'a pu être formulée compte tenu de l'état actuel de la documentation. Les résultats de notre étude ont démontré l'existence d'un mouvement décroissant à travers les quatre niveaux, de même que le maintien des interventions de consultation à travers les quatre niveaux. En somme, les résultats de cette recherche démontrent à quel point il est difficile de réaliser des changements multiples et combien nécessaire, de mieux soutenir les cadres lors de telles transformations.

Cette recherche, bien que très exigeante au plan de sa réalisation et comportant certaines limites dont il sera question dans une section ultérieure, a permis de contribuer à l'avancement de la recherche et de la pratique professionnelle. C'est à l'aide d'une démarche de recherche de grande envergure impliquant à la fois un processus de recherche-action, un devis diachronique/longitudinal, de même que le recours à la fois aux approches qualitatives et quantitatives, que cette recherche a été conduite.

#### *Retour sur la démarche de recherche*

Cette section fait un retour sur cette démarche et les raisons motivant les choix opérés au cours de l'étude.

D'abord, le processus de recherche-action a été utilisé afin de répondre à un double objectif. Dans le cadre de notre étude, la direction du CSSS avait exprimé leur besoin et leur volonté d'accompagner leurs gestionnaires dans ce contexte de changements majeurs. L'intérêt de la chercheuse à s'associer à ce projet organisationnel dans un contexte de recherche favorisait ainsi la collaboration pour réaliser une recherche-action tout en répondant à la fois à des objectifs de recherche et à l'accompagnement des gestionnaires d'un CSSS en contexte de changements multiples. Considérant ces éléments contextuels et organisationnels, les objectifs poursuivis dans le cadre de notre étude, ainsi que la volonté des dirigeants de collaborer à une telle démarche, le processus de recherche-action a été retenu comme démarche de recherche.



En deuxième lieu, dans le cadre de notre démarche de recherche, le devis diachronique/longitudinal a été utilisé en vue de répondre spécifiquement aux questions de recherche Q1, Q1A, Q2 et Q3 visant à comprendre et à mesurer l'évolution (Forgues & Vandangeon-Derumez, 1999; Lamoureux, 1995) du vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples sur le plan de leurs préoccupations et de leur niveau d'appropriation des changements. Cette évolution implique un phénomène dynamique qu'il importait de suivre à différents moments du changement. Ayant comme caractéristiques de recueillir les mêmes informations (préoccupations et appropriation) à des moments différents ( $T_1$ ,  $T_2$  et  $T_3$ ) afin de mesurer leur évolution, notre étude répondait aux caractéristiques de l'étude longitudinale décrite par Lamoureux et s'imposait comme démarche de recherche.

Concernant les échantillons de cadres à travers le temps, des contraintes se sont posées à la chercheuse et des choix ont dû être opérés en vue de répondre à la fois aux objectifs de la recherche, tout en considérant la réalité du milieu étudié. D'entrée de jeu, il importe de préciser que la chercheuse, également praticienne dans le milieu, était engagée à l'interne dans une démarche de gestion de changement entreprise auprès des cadres intermédiaires de l'organisation. Cette démarche alors entamée utilisait déjà le processus de recherche-action. La chercheuse avait donc présenté son projet de thèse en proposant de récupérer les données qu'elle avait recueillies lors des collectes de données (*Scan*) au  $T_1$  et au  $T_2$ , le tout, dans le respect des règles éthiques de la recherche.

La collecte de données du T<sub>1</sub> consistait à une activité d'échanges à laquelle tous les cadres intermédiaires de l'établissement avaient été invités à participer. Au cours de cette journée de ressourcement, un des ateliers visait à identifier les préoccupations des cadres à l'égard des changements. Les cadres devaient d'abord s'exprimer à chacune de leur table, puis par la suite en plénière. Les préoccupations exprimées lors de la plénière ont été compilées et analysées dans le cadre de la recherche. Lors de cet atelier, 71 cadres sur une population de 84 cadres intermédiaires étaient présents et aucun mécanisme n'avait permis d'identifier les participants par table. Lors de la collecte de données du T<sub>2</sub>, des raisons organisationnelles et pratiques ont orienté la chercheuse à procéder avec un échantillon représentatif de la population du moment (c'est-à-dire au moment de chacune des collectes de données). D'abord, dans le cadre de cette recherche-action, les dirigeants souhaitaient que le plus de cadres possible y participent, puisque la démarche elle-même visait également à faciliter l'appropriation des changements auprès des cadres intermédiaires. De plus, la population limitée des cadres, le faible niveau de participation anticipée compte tenu du contexte de changement, de la charge de travail des cadres, ainsi que le risque de mortalité expérimentale (Giroux & Tremblay, 2009) des participants au cours de l'étude (causée par un taux de roulement anticipé durant cette période causée par des départs de l'organisation, promotions ou rétrogradations, nouvelles embauches, décision de ne plus poursuivre la recherche) ont tous orienté le choix de la chercheuse de contrôler un échantillon représentatif de la population du moment, plutôt que de contrôler le même échantillon de participants à

travers le temps (*panel study*). Il est à noter que la directrice de thèse procède différemment dans ses études diachroniques sur les préoccupations et avait mis en garde la chercheuse sur les limites de cette décision. Cette décision a donc fait en sorte que lors de l'acceptation du projet de thèse et de la réalisation du *Scan* T<sub>3</sub>, il n'était plus possible de retracer et de suivre les mêmes participants à différents temps de mesure pour la partie quantitative de la recherche. Toutefois, au questionnaire du T<sub>3</sub>, il a été possible de savoir que 35 répondants avaient déjà répondu au questionnaire du T<sub>2</sub>, sans toutefois être en mesure de bien les identifier. Pour ce qui est de la partie qualitative, le départ de cadres participants aux entretiens du T<sub>2</sub> et la crainte d'une mortalité expérimentale (désintérêt, etc.) ont orienté la chercheuse à poursuivre avec un échantillon de la population du moment de la collecte de données. Pour les entretiens de groupe, il apparaît que 10 cadres étaient les mêmes au T<sub>3</sub> qu'au T<sub>2</sub>, sans savoir lesquels avaient exprimés tel ou tel propos au sein des groupes.

Par ailleurs, peu de données étaient disponibles afin de dresser un portrait clair et détaillé des participants à la recherche. Bien que la méthode d'échantillonnage à plusieurs degrés proposée par Royer et Zarlowski (1999) ait permis de traiter du taux de représentativité de la population en regard des différentes directions lors des entretiens de groupe, seules les données socio-démographiques concernant la direction d'appartenance (direction clinique ou support) et de la fonction du cadre (hiérarchique ou conseil) étaient compilées au questionnaire et aux entretiens. Par conséquent, le portrait des groupes de participants était limité, autant pour la partie qualitative que

quantitative de la recherche, à ces caractéristiques. Cet aspect constitue certainement une limite et une lacune importante à l'étude, laquelle sera traitée plus loin.

En troisième lieu, notre démarche de recherche combinait à la fois les approches quantitative et qualitative. Le choix de combiner ces deux approches permettait de tirer profit des avantages de chacune des méthodes pour répondre à nos six questions de recherche. Dans le cadre de la démarche de recherche, l'approche qualitative a également permis d'établir les préoccupations les plus susceptibles d'être vécues chez les cadres pour servir à l'élaboration du questionnaire de recherche (Morgan, 1998), lequel visait par la suite à recueillir des données de nature quantitative. En vue de recueillir les données qualitatives, l'entretien de groupe a été choisi, car il favorisait les interactions entre les participants (Lamoureux, 1995) et permettait de stimuler leur réflexion en regard aux sujets abordés (Baumard & al., 1999), voire même d'affiner leur point de vue (Boutin, 2007). Deux canevas d'entretien ont été élaborés afin de répondre aux questions de recherche : le premier visant à recueillir les préoccupations des cadres (Q1A) (voir l'appendice 4 à la page 158, et l'appendice 5 à la page 160), et le second, à identifier les caractéristiques des interventions perçues comme étant efficaces (Q5) (voir l'appendice 7 à la page 203).

L'approche quantitative a également été privilégiée afin de répondre aux questions de recherche Q1, Q2, Q3, Q4 et Q6. Les questions de recherche Q1 et Q2 visant la mesure de l'évolution de l'intensité des préoccupations et du niveau

d'appropriation nécessitaient de prendre des mesures quantitatives, pour ensuite vérifier le lien existant entre les préoccupations et l'appropriation (Q3). Afin de répondre aux questions de recherche Q4 et Q6 sur la mesure de l'efficacité des interventions en DO, l'approche quantitative était nécessaire afin de capter les perceptions des cadres en lien avec le modèle des quatre niveaux d'évaluation de Kirkpatrick (2006). Le recours au questionnaire a d'abord été motivé par le fait qu'il permettait d'utiliser des mesures numériques afin de réaliser des analyses statistiques (Lamoureux, 1995) nécessaires afin de répondre aux questions de recherche. De plus, prévoyant des modalités de réponses identiques pour les répondants, cet instrument facilitait la comparaison des données obtenues (Gillman, 2007; Lamoureux; Lescarbeau, 1994). Trois questionnaires ont été finalement élaborés : un premier afin de mesurer l'intensité des préoccupations des cadres (voir l'appendice 2, page 149), un deuxième visant à mesurer le niveau perçu d'appropriation des changements (voir l'appendice 3, page 152), et un troisième afin de mesurer l'efficacité des interventions en DO (voir l'appendice 6, page 195).

La démarche de recherche impliquant une recherche-action, un devis diachronique/longitudinal, des approches à la fois qualitatives et quantitatives, de même que le recours aux entretiens de groupe et questionnaires comme instruments de mesure a permis de réaliser notre étude et de tenter de répondre aux six questions de recherche et de vérifier les cinq hypothèses. À la lumière de ces choix, certaines limites ont été observées dans le cadre de l'étude.

### *Limites de la recherche*

À la lumière de la réalisation de cette recherche, il importe d'interpréter les résultats avec précaution. Cette section présente les différentes limites observées, soit au niveau des échantillons, des instruments de mesure et des mesures, du déroulement de la recherche et de la généralisation des résultats.

D'abord, la limite la plus importante de notre étude se situe au niveau de l'échantillon. En effet, pour toutes les raisons discutées précédemment, des échantillons représentatifs de la population des cadres intermédiaires du moment (c'est-à-dire les cadres présents au sein de l'organisation lors de chacune des collectes de données) ont participé à la recherche. En regard du devis diachronique/longitudinal, la méthode par divisions (*panel study*), laquelle permet de suivre le même échantillon de sujets à travers le temps (Lamoureux, 1995; Neuman, 2011), aurait mieux servi les objectifs de la recherche visant à mesurer l'évolution de leurs préoccupations et des niveaux d'appropriation des changements, et ce, tant au niveau de l'approche qualitative et quantitative. La participation de cadres différents à travers le temps, de même que la participation de cadres nouvellement embauchés au fil du temps ont certes eu pour effet de contaminer les données recueillies. Le fait que nous n'ayons pas pris soin de codifier les répondants a engendré une contamination dans les données qui a limité ainsi la comparaison entre les temps de mesure et l'interprétation des données concernant l'évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation des cadres. Comme nous n'étions pas en mesure ni de sélectionner ni d'identifier les 35 cadres qui avaient

répondu aux deux questionnaires, nous ne pouvions ni les retirer pour créer des échantillons indépendants ni ne considérer qu'eux car nous n'avions aucun repère de qui ils étaient au T<sub>2</sub>. Pour ce qui est des entretiens de groupes, bien que les noms des participants étaient connus et que 10 participants ont à la fois participé aux entretiens du T<sub>2</sub> et du T<sub>3</sub>, nous ne pouvions isoler les propos de ces individus au sein des groupes. Dans le cadre de recherches futures, la connaissance des noms des participants aux entretiens de groupe tenus au temps de mesure précédent pourrait amener le chercheur à inviter seulement cet échantillon pour une deuxième mesure au lieu de réaliser un nouvel échantillonnage. De plus, il importe de souligner que le recours à un même échantillon identique, en prenant soin de contrôler les répondants (par leur nom, leur matricule ou un code qui leur serait attribué par le chercheur) afin de les suivre à travers le temps devrait être privilégié afin de mesurer l'évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation des changements auprès de destinataires des changements de ce même échantillon.

En deuxième lieu, d'autres limites concernent les instruments de mesure et les mesures. D'abord, en ce qui a trait à la mesure des préoccupations, le questionnaire comportait certaines limites. Le questionnaire était composé de seulement 16 questions, dont quatre pour chacune des quatre phases de préoccupations mesurées (sur les sept phases du modèle de Bareil). De plus, les préoccupations mesurées au questionnaire n'étaient pas exhaustives, ce qui offrait au répondant un bassin très limité de préoccupations qu'il était susceptible de vivre. Bien que le questionnaire ne pouvait

proposer toutes les préoccupations susceptibles d'être vécues chez les cadres, l'ajout d'une option « autre » aurait pu éviter cet écueil (Giroux & Tremblay, 2009) et permettre ainsi aux cadres d'ajouter et d'évaluer d'autres préoccupations. Enfin, les préoccupations étaient mesurées en regard des changements multiples vus de façon globale et holistique et non pas sur chacun des changements pris séparément, ce qui limitait les nuances d'intensité qui auraient pu y avoir selon chacun des changements. Ce choix découlait des résultats du mémoire de Bourque (2007) qui avait découvert que les cadres avaient une vision holistique des changements simultanés. À la lumière des résultats de notre étude et tel que prescrit dans des études antérieures (Bareil, 2004, 2008), la mesure des préoccupations auprès des cadres intermédiaires devrait plutôt être réalisée sur chacun des changements pris séparément dans un contexte de changements multiples.

Dans un autre ordre d'idées, la section du questionnaire visant à recueillir des variables socio-démographiques aurait eu avantage à être plus diversifiée afin d'obtenir plusieurs caractéristiques des répondants. En effet, seules la direction d'appartenance (clinique ou support) et la fonction du cadre (hiérarchique ou conseil) étaient demandées aux répondants. À titre d'exemples pour des études futures, des variables sur le nombre d'années d'expérience en gestion du cadre, le nombre de changements vécus, l'âge, le nombre d'employés à gérer, le niveau de scolarité et la discipline des diplômes obtenus seraient des variables intéressantes à analyser en regard des variables sur les préoccupations, l'appropriation et l'efficacité des interventions en DO.



Le questionnaire portant sur le niveau d'appropriation des changements comportait également des limites. D'abord, le questionnaire était composé d'un nombre limité de 10 questions visant à mesurer le niveau d'appropriation. Quatre de ces questions visaient à mesurer l'appropriation des changements de façon globale et holistique, alors que les six autres visaient à mesurer l'appropriation pour chacun des trois changements pris séparément. Bien que ce choix consistait en soi, une innovation, et que la chercheuse souhaitait valider l'interprétation accordée aux changements simultanés chez les cadres intermédiaires, soit par une vision holistique (Bourque, 2007) ou une vision de plusieurs changements indépendants (Stensaker & al., 2002), ce choix apportait certes une limite quant à la mesure de l'appropriation des changements. En effet, le nombre de questions afin de mesurer le concept d'appropriation pour chacune de ces visions était limité à quatre pour la vision holistique et à six pour les changements pris séparément (donc deux pour chaque changement). Comme apport théorique, les résultats de notre étude ont démontré des variations dans la mesure du concept d'appropriation lorsque mesuré pour chacun des changements. Par conséquent, les questions de ce questionnaire devraient être également reformulées à l'égard de chacun des changements dans un contexte de changements multiples, tout comme la recommandation faite pour le questionnaire sur la mesure des préoccupations. Ce questionnaire renouvelé devrait donc être revalidé avec ces nouvelles questions.

Par ailleurs, la mesure de l'appropriation des changements par la perception du groupe, telle que préconisée par Collerette et Schneider (1997), pouvait également s'avérer une limite puisque la mesure n'est pas directement liée au degré d'appropriation de chaque cadre, mais plutôt à la perception du répondant quant à l'appropriation de ses collègues (des cadres en général). Cette mesure pouvait être influencée par le groupe qu'il côtoie au quotidien, sans pour autant adopter lui-même ces mêmes comportements. De plus, l'utilisation de deux niveaux distincts dont une mesure individuelle pour les préoccupations et la perception de groupe de cadres pour l'appropriation, pourrait expliquer l'absence de liens entre les deux concepts (question de recherche Q3) causée par une erreur de mesure. Pour ces raisons, la mesure des comportements adoptés par les répondants (mesure individuelle) aurait peut-être davantage permis de saisir le niveau d'appropriation réel des répondants au questionnaire.

Le questionnaire visant à mesurer l'efficacité perçue des interventions en DO comportait également quelques limites. D'abord, le questionnaire était composé de seulement quatre à cinq questions pour chacune des interventions en DO, soit une ou deux (selon les objectifs de l'intervention) pour chacun des quatre niveaux d'efficacité mesurés. Le questionnaire ayant été élaboré sur mesure par la chercheuse, certains biais pouvaient être introduits quant à la formulation des questions en regard aux objectifs des interventions. En effet, compte tenu des objectifs des interventions, les trois premiers niveaux, soit ceux sur les réactions, les apprentissages et les comportements étaient plus clairement définis que le quatrième niveau pour la plupart des interventions. Une

validation de contenu avait été réalisée auprès d'un groupe d'experts du milieu ayant une excellente connaissance des interventions réalisées. Cette validation avait permis de contrôler et de vérifier les énoncés en regard des objectifs de chacune des interventions, ainsi que d'apporter les ajustements nécessaires. Une autre limite du questionnaire réside dans le fait que la mesure de l'efficacité des interventions en DO était basée sur une mesure perceptuelle des répondants. Or, cette mesure perceptuelle peut être différente des comportements et attitudes réellement adoptés. Les impacts réels des interventions n'ayant pas été mesurés en termes d'indicateurs observables ou mesurés par une tierce partie, cette mesure perceptuelle demeure une limite quant à la mesure de l'efficacité des interventions en DO. En complément à ces données perceptuelles, des indicateurs organisationnels (à titre d'exemples : taux d'absentéisme, % de réalisation des objectifs découlant des priorités organisationnelles, délais d'attente pour tel service clinique), mesurés avant ( $T_2$ ) et après les interventions ( $T_3$ ) auraient permis de comparer et d'analyser les impacts réels de ces interventions en regard de leurs objectifs propres. Par ailleurs, une limite est également observée au niveau de l'interprétation des résultats obtenus quant aux deux interventions de consultation. En effet, le nombre de participants à ces interventions est moindre (consultation sur les négociations locales  $n = 31$ , consultation sur le projet clinique  $n = 29$ ) en comparaison aux autres interventions ( $n =$  de 35 à 54). Ces différences de répondants pourraient expliquer les différences observées.

Des limites sont également à noter au niveau des entretiens de groupe comme outil de collecte de données. Ces limites concernent autant l'entretien de groupe visant à identifier les préoccupations des cadres que celui sur les caractéristiques des interventions en DO. D'entrée de jeu, la recherche qualitative expose le chercheur à des biais potentiels, car il devient son propre instrument de mesure (Yin, 2011). Dans le cadre de la présente étude, l'animation des entretiens de groupe et l'analyse des données réalisées par la chercheuse pourraient avoir entraîné un biais compte tenu de sa connaissance du milieu, comme praticienne au sein de l'organisation, et de sa propre perception de la réalité des cadres (Coghlan & Brannick, 2009). Dans un autre ordre d'idées, les réticences des participants à révéler leurs préoccupations (Baumard & al., 1999) pouvaient être un frein d'une part, à participer aux entretiens de groupe, et d'autre part, à s'exprimer de façon authentique auprès de leurs collègues et auprès de la chercheuse, également praticienne dans le milieu. La fusion récente des établissements faisait en sorte que bon nombre de cadres se connaissaient peu ou pas du tout lors du déroulement de la recherche. Suite à la recherche, quelques cadres ont affirmé avoir décliné l'invitation aux entretiens de groupe par crainte de se révéler à leurs collègues qu'ils connaissaient peu ou pas du tout. Cet élément a certes eu un impact sur le taux de participation des cadres aux entretiens de groupe. De plus, au cours des entretiens, certains cadres étaient plus timides à s'exprimer sur leur vécu alors que d'autres avaient plusieurs préoccupations à exprimer. La pression du groupe (Baribeau, 2009) dans l'expression de certaines préoccupations ou sur la perception de l'efficacité de certaines interventions en DO a pu influencer les réponses individuelles de certains participants.

Baribeau précise également que la désirabilité sociale peut également être un facteur à tenir compte lors de recherche-action, ce qui peut également appuyer l'influence sur les réponses individuelles compte tenu du sujet délicat des préoccupations lors des entretiens. En ce qui concerne l'analyse des données qualitatives sur les préoccupations en lien avec les trois temps de mesure, les différentes façons de comptabiliser la récurrence des thèmes (par nombre d'énoncés rapportés lors de la plénière de l'atelier pour le T<sub>1</sub>, et par nombre de groupes préoccupés pour les T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>) pourraient expliquer les différences observées dans les analyses.

Une autre limite concerne le canevas d'entretien visant à identifier les préoccupations des cadres. Cette limite est associée au fait que la question visait à recueillir les préoccupations des cadres est à l'égard des changements vus de façon globale et holistique. Tout comme pour le questionnaire sur les préoccupations, ce choix reposait sur les résultats d'une recherche de Bourque (2007), laquelle démontrait que les cadres intermédiaires avaient une vision holistique des changements multiples. Or, les résultats de notre étude, ainsi que d'autres études (Bareil, 2004; Stensaker & al., 2002) ont plutôt démontré que les cadres avaient une vision de plusieurs changements vus séparément. Cette limite fait en sorte que les préoccupations les plus importantes à l'égard d'un changement en particulier ont pu être amenuisées en questionnant les cadres sur leurs préoccupations à l'égard des changements de façon globale et holistique (changements multiples). La question sur les préoccupations aurait dû être posée pour

chacun des trois changements pris séparément, ce qui aurait permis d'identifier les préoccupations associées à chacun des trois changements.

Au niveau de la grille d'entretien sur l'efficacité des interventions en DO, bien que la chercheuse avait pris soin de bien décrire préalablement chacune des interventions en DO (objectifs, contenu, personne ressource, date ou échéancier de l'activité), le délai entre l'intervention et la réalisation des entretiens (jusqu'à 18 mois d'intervalle) faisait en sorte qu'il était difficile, pour certains des participants, de répondre aux questions concernant leurs caractéristiques des interventions perçues comme étant efficaces. L'effet de récence de certaines interventions a pu faciliter l'expression des caractéristiques chez certains participants.

Certaines limites ont également pu être observées au niveau du déroulement de la recherche. Une limite quant à la contamination des données a pu être observée dans le fait que certains cadres aient complété le questionnaire avant de participer à l'entretien de groupe. Ces cadres ont donc pu être contaminés par des préoccupations soulevées dans le questionnaire de recherche, lesquelles auraient pu orienter leurs propos lors de l'entretien de groupe. Le retour d'information auprès des cadres sur les résultats obtenus à la suite de la collecte de données tenue au T<sub>2</sub> pourrait également avoir pu contaminer les données recueillies à la collecte de données du T<sub>3</sub>. De plus, des contraintes organisationnelles et un délai insuffisant entre l'administration du questionnaire et la réalisation des entretiens de groupe au T<sub>3</sub> ont fait en sorte que la chercheuse n'avait pas

en mains les données sur l'efficacité des interventions en DO en vue des entretiens. Par conséquent, elle a fait le choix de reprendre les neuf interventions, de questionner les répondants sur leur efficacité et sur les caractéristiques qui faisaient en sorte que ces dernières avaient été efficaces.

En vue de recherches futures, les chercheurs devraient prendre en considération que certaines contraintes organisationnelles peuvent survenir, notamment en contexte de changements multiples, et de prévoir un devis intégrant un délai suffisant et de mieux organiser les dates de planification des collectes de données, à la fois qualitatives et quantitatives, de sorte à pouvoir s'inspirer des résultats obtenus dans les questionnaires pour pousser la réflexion plus loin lors des entretiens de groupe.

Malgré l'ampleur de la présente étude, il n'en demeure pas moins que les résultats reposent sur une seule et même organisation du secteur de la santé et des services sociaux ayant mis en œuvre trois changements d'ordre culturel, structurel et administratif. En regard de la validité externe de notre recherche, c'est-à-dire aux possibilités et aux conditions de généralisation des résultats à d'autres populations (Drucker-Godard & al., 1999), des précautions doivent être prises. Dans le cas de l'approche quantitative utilisée, la validité externe de la recherche dépend de la validité externe de l'instrument de mesure (Drucker-Godard & al.). Or, bien que des validations de contenu aient été réalisées auprès d'experts du milieu et d'experts de contenu à l'endroit des trois questionnaires, ces derniers ont démontré néanmoins quelques limites

à prendre en considération, lesquelles ont été précisées précédemment. Au niveau de l'approche qualitative, Guba et Lincoln (1985 : cité dans Poupart, Deslauriers, Groulx, Lapperrière, Mayer & Pires, 1997) considèrent que la généralisation est possible dans le cas où les caractéristiques des situations et des populations étudiées sont similaires. Dans le cas de notre étude, compte tenu de l'unicité des caractéristiques d'un CSSS ainsi que de la population des cadres intermédiaires du secteur de la santé et des services sociaux lui-même, nous croyons que la généralisation des résultats demeure limitée à cette organisation et à ce secteur d'activités. Au Québec, la plupart des CSSS étaient confrontés aux mêmes réalités avec plusieurs changements simultanés bien que les décisions stratégiques quant à leur mise en œuvre étaient fort différentes d'un CSSS à l'autre. Par exemple, une des stratégies adoptées dans ce CSSS était dirigée vers les cadres.

### *Contribution de la recherche à la pratique professionnelle*

La contribution de cette recherche à la pratique professionnelle a été une préoccupation dans le cadre de notre étude. Cette section présente les retombées éventuelles de notre étude sur la pratique professionnelle, compte tenu des limites scientifiques de la recherche.

D'abord, notre recherche-action a démontré qu'un diagnostic des préoccupations et du niveau d'appropriation des cadres intermédiaires peut être utile pour une organisation désirant soutenir et accompagner activement ces acteurs dans les changements multiples.



Ce diagnostic permet d'orienter les interventions à mettre en œuvre (Bareil, 2008) pour accompagner les cadres et ainsi faciliter leur appropriation des changements. Bien que les préoccupations soient individuelles, le diagnostic permet de traduire la réalité d'un groupe de destinataires, les cadres intermédiaires dans le cadre de notre étude, laquelle devient fort utile aux dirigeants dans le cadre d'une stratégie globale de gestion de changement. Les destinataires ont besoin d'exprimer leurs préoccupations, lesquelles doivent être vues comme un levier, plutôt que de la résistance au changement. De plus, dans le but de « monitorer » le changement, le diagnostic en plusieurs temps de mesure permet de mesurer la progression des changements et l'appropriation de ce dernier par les acteurs, et ainsi apporter les correctifs et les ajustements nécessaires (Bareil). Malgré les limites observées concernant les échantillons représentatifs de la population des cadres du moment (c'est-à-dire les cadres présents au sein de l'organisation lors de chacune des collectes de données), il demeure néanmoins possible de dresser un certain diagnostic de l'évolution des préoccupations. Le recours à l'enquête feed-back afin de valider la nature et l'intensité des préoccupations, ainsi que les résultats obtenus quant au niveau d'appropriation des destinataires, offre également l'occasion à ces derniers de les interpréter et d'influencer le choix des actions à mettre en œuvre (Lescarbeau, 1994). Ce même diagnostic peut également être entrepris auprès de plusieurs sous-groupes d'acteurs de l'organisation et ainsi dresser un portrait du vécu de l'ensemble des destinataires à l'égard des changements pour mieux adapter les stratégies et les interventions à mettre en œuvre visant à faciliter l'appropriation des changements.

En second lieu, des retombées de la recherche sur la pratique professionnelle peuvent également être envisagées au niveau du questionnaire visant à mesurer le niveau d'appropriation des changements. D'abord tirées d'un outil professionnel de l'ouvrage de Colletterte et Schneider (1997), les questions et les modalités de réponse de l'échelle de Thurstone utilisée ont été adaptées aux changements mis en œuvre. Bien que l'outil présente un nombre limité de questions, l'échelle de mesure permet de décrire la perception des comportements d'appropriation tels le langage, les réactions, la contribution et la perception d'influence, le tout, selon différentes graduations (Fenneteau, 2007), lesquelles peuvent donner des informations importantes aux dirigeants sur le niveau d'appropriation des destinataires sur chacun des changements. Il n'en demeure pas moins que le questionnaire développé dans le cadre de notre recherche mesure à la fois les changements perçus de façon globale et holistique, et perçus séparément. Considérant cette limite, des validations de contenu restent à faire quant aux questions traitant des changements vus de façon globale et holistique, lesquelles devraient être traduites selon chacun des changements pris séparément. Néanmoins, malgré ses limites actuelles, nous croyons que cet instrument de mesure, simple et concret, constitue un apport à la pratique professionnelle afin de mesurer les comportements d'appropriation en contexte de changements multiples. En y apportant les modifications nécessaires citées précédemment, il pourrait être utilisé comme outil diagnostique afin de mieux orienter et prioriser des actions à mettre en œuvre à l'endroit de chacun des changements en contexte de changements multiples.

En troisième lieu, d'autres retombées éventuelles résident également dans la mesure de l'efficacité des interventions en DO, laquelle est encore trop peu utilisée dans la pratique professionnelle (Head & Sorenson, 1995). Bien qu'il s'agisse d'une mesure perceptuelle de l'efficacité des interventions en DO, l'instrument de mesure inspiré des quatre niveaux d'évaluation d'un programme de formation de Kirkpatrick (2006) a permis d'identifier les interventions en DO les plus porteuses chez les cadres intermédiaires. Tel que proposé précédemment, cette mesure perceptuelle, combinée à des indicateurs organisationnels, permettrait de poser un regard plus rigoureux sur les impacts réels des interventions et stratégies mises en œuvre. De plus, les caractéristiques des interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces offrent des pistes intéressantes destinées aux dirigeants et aux spécialistes en développement organisationnel. En effet, elles orientent les conditions à mettre en œuvre afin de favoriser l'efficacité de ces interventions déployées auprès de cadres intermédiaires, voire d'autres destinataires des changements. Un tel modèle de conception d'un outil sur l'efficacité des interventions en DO constitue un bel exemple de mesure adaptée aux réalités du terrain.

En dernier lieu, les résultats de notre étude démontrent particulièrement l'efficacité des interventions de consultation. Ces consultations dites authentiques où les acteurs sont impliqués et disposent d'une marge de manœuvre suffisante (Fabi, Martin & Valois, 1999) constituent un apport important pour la pratique professionnelle. Cet apport confirme l'importance de mettre en place des mécanismes de consultation et des

comités de travail impliquant activement les cadres intermédiaires lors de changements multiples. Ce type de consultation stimulerait leur engagement et leur énergie envers les changements (Senge, 1999) et augmenterait les probabilités de succès d'une transformation organisationnelle (Fabi, Martin & Valois). Pour être efficaces, ces mécanismes et comités de travail doivent leur offrir l'opportunité de contribuer activement et d'influencer les décisions.

#### *Implications d'une étude diachronique/longitudinale et apprentissages réalisés*

À l'issue de cette thèse, il importe pour la chercheuse de poser un regard critique sur l'expérience d'une étude diachronique/longitudinale dans un contexte de changements multiples de grande ampleur. Bien qu'elle ait été utile autant pour la recherche, la pratique professionnelle et l'organisation étudiée, cette recherche a posé des défis et a occasionné de durs labeurs par son ampleur et sa complexité. En effet, la recherche visait à répondre à six questions de recherche, à vérifier cinq hypothèses et comportait trois variables à mesurer, soit les préoccupations, l'appropriation et les interventions en DO. Ajoutons trois collectes de données réparties sur une période de 27 mois, de même que le recours aux approches de recherche à la fois quantitative et qualitative impliquant l'élaboration de trois questionnaires et de deux canevas d'entretien. Le contexte de changements multiples vécus au sein de l'organisation, de même que les destinataires choisis pour la recherche, soit le groupe des cadres intermédiaires, ajoutaient à la complexité des défis. Ainsi, la grande diversité de paramètres et de défis à gérer tout au long de cette recherche, tant au niveau méthodologique qu'au niveau organisationnel, a

fait en sorte de limiter la profondeur de la recherche. En cours de route, la chercheuse n'a pu que constater que cette recherche-action était fort ambitieuse dans le cadre d'une thèse de doctorat. Sans aucun doute, une recherche diachronique/longitudinale visant à mesurer soit une seule variable, ou soit utiliser une seule approche méthodologique, dans ce même contexte de changements multiples, serait davantage appropriée pour un doctorant. Ce choix de prioriser des variables ou une seule méthodologie de recherche permettrait ainsi d'orienter les énergies vers un objet de recherche et ainsi l'approfondir davantage. Ainsi, malgré un intérêt marqué pour plusieurs dimensions, il vaut mieux se restreindre à quelques-unes et ne pas vouloir tout réaliser dans le cadre d'une seule recherche. Les suggestions de ma directrice à diminuer l'ampleur de la thèse auraient pu être entendues.

Tel que discuté précédemment dans les limites concernant la mesure de l'évolution du vécu des cadres intermédiaires, l'étude diachronique/longitudinale impliquait, selon les méthodes recommandées, de contrôler un échantillon identique (*panel study*) à travers les temps de mesure. Toutefois, la chercheuse a constaté dès le départ, qu'il était difficile, voire risqué, de suivre un échantillon identique à travers le temps en contexte de changements multiples d'une telle ampleur. En effet, compte tenu de l'incertitude quant à l'intérêt des cadres à participer à une telle recherche (par exemples : charge de travail importante, méfiance), de la perte de sujets anticipée (causée par un taux de roulement), de l'ajout de nouveaux participants (cadres nouvellement embauchés) qui ne peuvent être comparés, ainsi que le phénomène de mortalité expérimentale (où

notamment les participants n'ont plus l'intérêt de continuer à participer), ces éléments faisaient en sorte qu'après 27 mois, il y avait un risque que peu de participants à la recherche soient comparables entre les trois temps de mesure. D'ailleurs, après la recherche, la comparaison des participants aux entretiens de groupe tenus au T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub> (puisque les noms des participants étaient connus de la chercheuse) ont révélé que seulement 10 cadres ont participé aux entretiens des deux temps de mesure. Pour ce qui est des répondants aux questionnaires, en réponse à la question « j'ai complété le questionnaire en mars 2006 » posée au questionnaire du T<sub>3</sub> (et faisant référence au questionnaire du T<sub>2</sub>), seulement 35 cadres ont dit avoir répondu aux deux temps de mesure (T<sub>2</sub> et T<sub>3</sub>), lesquels étaient toutefois non repérables au T<sub>2</sub>. De plus, le taux de roulement élevé de 25 % observé au cours de l'étude, s'échelonnant sur une période de 27 mois (entre le T<sub>1</sub> et le T<sub>3</sub>), est également à considérer.

Ces observations démontrent à quel point il devient risqué et difficile de suivre un même échantillon représentatif d'une petite population de cadres ( $N = 87$  pour le T<sub>2</sub> et  $N = 91$  pour le T<sub>3</sub>) à chacun des temps de mesure. Selon Russ-Eft et Preskill (2009), pour une population de 75 cadres, un échantillon de 42 (considérant un degré de précision de + ou - 10 %) ou 63 cadres (considérant un degré de précision de + ou - 5 %) aurait été nécessaire (niveau de confiance de 95 %) afin d'avoir un échantillon représentatif de la population. Alors que pour une population de 100 cadres, un échantillon de 49 (considérant un degré de précision de + ou - 10 %) ou 80 cadres (considérant un degré de précision de + ou - 5 %) serait représentatif de la population. Considérant l'ensemble

de ces éléments, il aurait peut-être été préférable de réaliser cette thèse en ne considérant qu'un seul temps de mesure; ce qui aurait exclu toute possibilité d'évolution.

Un autre apprentissage réside dans la difficulté et l'énergie à investir en vue de réaliser une étude diachronique/longitudinale sur le vécu des cadres, au sein d'une organisation récemment fusionnée et vivant des changements multiples. D'abord, il est reconnu que les cadres sont confrontés à une importante charge de travail. Lorsque plusieurs changements de grande ampleur s'ajoutent à leur charge quotidienne, ils sont bien souvent appelés à gérer à la fois l'opérationnel et la mise en œuvre des changements, et ce, sans ressources supplémentaires. Dans le cadre de notre étude, cette pression s'ajoutait à la réalité d'une récente fusion, entraînant du même coup l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction et de nouveaux collègues cadres au sein de cette nouvelle organisation. D'entrée de jeu, considérant ce contexte et les objectifs de notre recherche, lesquels visaient notamment à comprendre le vécu des cadres, il a fallu d'abord créer un lien de confiance auprès de cette nouvelle équipe de cadres et obtenir l'engagement de la direction dans ce projet. Les rencontres de cadres ont notamment permis au directeur général de traduire son engagement dans cette démarche et à inviter les cadres à y participer. La planification des collectes de données ( $T_2$  et  $T_3$ ) dans le milieu a nécessité de respecter à la fois les délais fixés pour la recherche entre ces dernières (9 mois entre le  $T_1$  et le  $T_2$ , ainsi que 18 mois entre le  $T_2$  et le  $T_3$ ), tout en considérant la réalité des périodes de pointe organisationnelle. Ces deux étapes de collecte de données ont nécessité également des efforts soutenus afin de faire la

promotion de l'étude, en informer les cadres et de susciter leur participation. Malgré ces précautions, il a tout de même fallu faire des rappels pour les questionnaires et les entretiens de groupe. Suite à chacune des collectes de données, l'analyse des données était réalisée, puis un retour était organisé auprès d'un groupe de référence des cadres sous forme d'enquête feed-back. Cette étape était suivie d'une présentation des résultats à l'ensemble des cadres.

En somme, le devis diachronique/longitudinal est exigeant puisque la chercheuse doit réaliser les étapes et les paramètres de la recherche, tout en considérant les contraintes et la réalité de l'organisation. À la lumière de cette expérience, la chercheuse a réalisé qu'une étude diachronique/longitudinale de cette ampleur doit être bien circonscrite et balisée dès le départ en regard des grands défis anticipés. Dans le cadre d'une recherche-action d'une telle ampleur, il importe également que les dirigeants s'engagent et contribuent activement à la mise en œuvre de pistes d'action afin que les participants à la recherche souhaitent poursuivre leur participation pour la collecte de données subséquente.

Un autre apprentissage réside dans le fait que de réaliser une telle étude d'ampleur comme chercheuse au sein de sa propre organisation comporte des avantages, mais apporte également son lot de défis. D'abord, la connaissance de la structure informelle et de la culture s'avérait être un avantage (Coghlan & Brannick, 2010), puisque cette connaissance permettait de comprendre le langage propre à l'organisation, les relations



formelles et informelles au sein de l'organisation. Dans le cadre de cette recherche, la chercheuse a pris conscience de cet avantage, lequel a facilité la planification de la recherche sur le terrain, les contacts avec les participants, la compréhension des changements vécus par les cadres et leur réalité quotidienne de gestion, ainsi que la connaissance du jargon propre à l'organisation et au réseau de la santé et des services sociaux. Bien que cette connaissance ait également été aidante dans les étapes d'analyse et d'interprétation des données, elle a peut-être entraîné des biais. En effet, les expériences et les référents de la chercheuse pourraient avoir pu contaminer l'analyse et l'interprétation des données.

Pour la chercheuse, cette expérience de recherche a également mis en lumière la difficulté d'assumer tantôt le rôle de chercheuse, tantôt le rôle de praticienne dans son organisation. Lancée au départ comme une démarche organisationnelle visant à soutenir les cadres dans la gestion des changements, l'intégration de mon rôle comme chercheuse versus celui de praticienne pouvait être floue pour certains cadres. D'une part, comme chercheuse, je réalisais les collectes de données, et d'autre part, j'organisais comme praticienne, les interventions en DO et poursuivais ma pratique auprès des cadres comme praticienne en développement organisationnel. Dans ce contexte, Coghlan et Brannick (2010) parlent d'une dualité de rôle, où le rôle organisationnel demande de s'impliquer activement en s'engageant dans l'action, alors que le rôle de chercheur implique de rester plus détaché, objectif, neutre et théorique. Cette dualité des rôles a été particulièrement mise à l'épreuve lors des collectes de données où comme chercheuse, je

devais recueillir les données objectivement en regard aux objectifs de la recherche, tout en recueillant des préoccupations que je souhaitais adresser rapidement comme praticienne afin que certaines situations critiques soient gérées. Je percevais que les données recueillies sur les préoccupations soulevaient bien des attentes chez les cadres intermédiaires : on me questionnait sur ce qui serait mis en place, on me demandait mon avis sur les préoccupations exprimées et sur ce qui devrait être mis en œuvre. À la lumière de cette expérience, je retiens l'importance d'être conscientisée à ces dimensions et de bien clarifier les rôles, ses implications et ses limites, autant auprès des participants à la recherche que de la direction. Cette précaution devrait être plus particulièrement nommée lors des collectes de données afin de limiter les attentes, quelquefois irréalistes, chez les participants à l'égard des préoccupations et informations transmises à la chercheuse.

Cette expérience a également permis à la chercheuse de comprendre la complexité de réaliser une telle recherche dans son organisation en contexte de changements multiples. Selon Coghlan et Brannick (2010), la recherche-action entraîne un certain degré de désordre et d'imprévisibilité tout comme l'action dans la vraie vie. Le chercheur doit donc composer avec le contexte organisationnel et celui des changements, les événements et les impondérables pouvant survenir en cours de route, lesquels peuvent venir moduler des choix, des actions et des délais au cours de la recherche. Malgré une bonne planification de la recherche, la chercheuse a ainsi dû

composer avec des imprévus, des périodes de pointe, les souhaits des dirigeants dans la gestion des changements tout en respectant les objectifs de sa recherche.

Tout compte fait, permettant de répondre à la fois aux besoins de l'organisation et du chercheur (Goyette & Lessard-Hébert, 1987), la recherche-action vise à rendre l'action plus efficace et à construire la connaissance scientifique à partir de cette action (French & Bell, 1999). Le fait d'avoir réalisé une telle recherche-action au sein de sa propre organisation a donné, sans contre dit, l'opportunité, autant à l'organisation et à la chercheuse, de développer le savoir et d'apprendre dans l'action en vue de soutenir les cadres dans les changements. En surplus, cette expérience de recherche-action dans sa propre organisation a permis à la chercheuse, également praticienne dans le milieu, de comprendre davantage la réalité des cadres intermédiaires et ainsi de poursuivre les efforts afin de favoriser l'appropriation des changements en suivi à cette recherche.

#### *Pistes de recherches futures*

À la lumière de cette riche expérience de recherche, et considérant les limites de celle-ci, quelques pistes en vue de recherches futures sont présentées. D'abord, les chercheurs devraient privilégier l'étude de divisions (*panel study*) comme type d'étude longitudinale, laquelle étudie un échantillon identique à travers le temps, afin de mesurer l'évolution des préoccupations et du niveau d'appropriation des changements auprès de destinataires des changements. Il importera alors de considérer un échantillon le plus large possible, car le pourcentage de participants identiques peut chuter de façon

majeure, au fil du temps. Ce type d'étude longitudinale servirait davantage la recherche visant à mesurer l'évolution et ainsi éviter la contamination des données due à la formation d'échantillons différents à chacun des temps de mesure. Au niveau de la mesure, les préoccupations et le niveau d'appropriation devraient être mesurés à l'égard de chacun des changements pris séparément en contexte de changements multiples. Les outils de mesure développés dans le cadre de cette recherche pourraient être ainsi adaptés selon chacun des changements à mesurer, puis validés auprès d'autres destinataires de changements multiples. Concernant la mesure de l'efficacité des interventions en DO, il serait également intéressant de mesurer d'autres types d'interventions en DO, et en complément aux données perceptuelles, de mesurer des indicateurs organisationnels et ainsi comparer et analyser les impacts réels de ces interventions en regard de leurs objectifs propres. Enfin, les chercheurs sont invités à répéter ce devis de recherche diachronique/longitudinal, à la fois quantitative et/ou qualitative, dans d'autres milieux, afin d'étudier l'évolution du vécu des cadres intermédiaires en contexte de changements multiples, et plus particulièrement durant la période de la transition.

Cette conclusion a permis de poser un regard critique sur notre démarche de recherche, les choix opérés ainsi que d'exposer les limites de notre étude. Elle a également donné l'occasion à la chercheuse de présenter les retombées éventuelles de cette recherche sur la pratique professionnelle, de réfléchir aux implications de la réalisation d'une étude diachronique/longitudinale et de présenter les principaux

apprentissages tirés de cette recherche-action de grande ampleur réalisée dans un contexte de changements multiples.

À l'issue de cette thèse, nous croyons avoir contribué empiriquement, malgré les limites de la présente thèse, à comprendre davantage l'évolution des préoccupations et de l'appropriation des changements des cadres intermédiaires, puis à cerner les interventions en DO perçues comme étant les plus efficaces ainsi que leurs caractéristiques propres. Cette thèse met également en lumière la complexité du volet humain dans la gestion des changements, notamment en contexte de changements multiples et simultanés. Elle confirme que le modèle des phases de préoccupation apporte un cadre de référence et une lecture intéressante, voire pratique et concrète, pour diagnostiquer le vécu des destinataires. Cette thèse nous a permis d'orienter les stratégies et les interventions en DO à mettre en œuvre auprès de cadres intermédiaires comme destinataires des changements. Elle met également en lumière la valeur ajoutée des interventions en DO comme approche de changement planifié à mettre en œuvre auprès des cadres intermédiaires.

En somme, nous espérons que les dirigeants comprennent l'importance d'écouter les préoccupations de leurs cadres intermédiaires, de les appuyer dans leurs efforts et de confier la mise en œuvre d'interventions adaptées à des praticiens spécialisés en développement organisationnel pour faciliter l'appropriation des changements multiples.

**Jouant un rôle clé dans la réussite des changements, les cadres intermédiaires sont des acteurs clés à écouter, à impliquer et à soutenir!**

## *Références*

- Archambault, G. (1997). La formation de suivi et le transfert des apprentissages. *Gestion*, 22, 3, 120-125.
- Autissier, D. & Vandangeon-Derumez, I. (2005). Le management des cadres dans les projets de changement : de la prescription à la participation. *Gestion 2000*, 5, 157-172.
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaies. *British Journal of Management*, 14, 69-83.
- Bareil, C. (1997). *Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation : une étude diachronique*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implication sur l'expérience du changement. *Télescope*, 14, 3, 89-105.
- Baribeau, C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives*, 28, 1, 133-148.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuered, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Thiétart , R-A. & coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 224-256). Paris : Dunod.
- Baumard, P. & Ibert, J. (1999). Quelles approches avec quelles données?. Dans Thiétart , R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 81-103). Paris : Dunod.
- Boffo, C. (2005). *L'évolution des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : comment se fait l'appropriation d'un changement technologique*. Thèse de doctorat inédite, HEC Montréal.
- Bourque, M.-E. (2007). *L'appropriation de changements simultanés chez les gestionnaires*. Mémoire de maîtrise inédit, HEC Montréal.
- Boutin, G. (2007). *L'entretien de groupe en recherche et formation*. Montréal : Éditions Nouvelles AMS.



- Chaire en management éthique (2005). *Les cercles de dialogue : pour des transformations performantes et éthiques, guide d'introduction et de facilitation*. Montréal : HEC Montréal.
- Champagne, F. (2002). *La capacité de gérer le changement dans les organisations de santé*, Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada, étude #39.
- Charreire S. & Durieux F. (1999). Explorer et tester. Dans Thiétart , R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 57-80). Paris : Dunod.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2010). *Doing Action Research in Your Own Organization*. London : Sage Publications Ltd.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron R. (2000). *Le changement organisationnel, théorie et pratique*. Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.
- Collerette, P. & Schneider, R. (1997). *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Télescope*, 14, 3, 33-49.
- De Singly, F. (2008). *Le questionnaire*. Paris : Armand Collin.
- Dopson, S. & Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, Contrariness and the Double-bind : Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*, 9, 53-70.
- Drucker-Godard, C. Ehlinger, S. & Grenier, C. (1999). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thiétart , R-A. & coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 257-287). Paris : Dunod.
- Fabi, B., Martin, Y. & Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation : quelques pistes prometteuses. *Gestion*, 24, 102-113.
- Fenneteau, H. (2007). *Enquête : entretien et questionnaire*. Paris : Dunod.
- Ford, J.D. & Ford, L. W. (2009). Decoding Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 87, 4, 99-103.
- Forgues & Vandangeon-Derumez (1999). Analyses longitudinales. Dans Thiétart , R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 422-448). Paris : Dunod.

- Fraccaroli, F. (2002). *Le changement dans les organisations : méthodes de recherche longitudinale appliquées à la psychologie du travail et des organisations*. Paris : Presses Universitaires de France.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1999). *Organization development* (6e éd.). New Jersey : Prentice-Hall inc.
- Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The Nature and Antecedents of Middle Manager Resistance to Change : Evidence from an Italian Context. *The International journal of Human Resource Management*, 16, 1812-1829.
- Gillham, B. (2007). *Developing a Questionnaire*. London : Continuum International Publishing Group.
- Giroux S. & Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des sciences humaines, la recherche en action*. Saint-Laurent : Éditions du Renouveau pédagogique Inc.
- Goyette, G. & Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Guillet, D., Lescarbeau, R., & Payette, M. (1998). La psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel. *Interactions*, 1, 1, 29-45.
- Haccoun, R., Jeanrie, C. & Saks, A. M. (1997). Concept et pratiques contemporaines en évaluation de la formation : vers un modèle de diagnostic des impacts. *Gestion*, 22, 3, 108-113.
- Hafsi, T & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.
- Head, T. C. & Sorensen, P. F. Jr (2005). The evaluation of Organization Development Interventions : An Empirical Study. *Organization Development Journal*, 23, 1, 44-55.
- Huy, Q. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79, 72-79.
- Kirpatrick, D.L. (2006). Seven Keys to Unlock the Four Levels of Evaluation. *Performance Improvement*, 45, 7, 5-8.
- Kirkpatrick D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2007). *Implementing the Four Levels, a Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc.

- Lamoureux, A (1995). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. Laval : Éditions Études Vivantes.
- Lescarbeau, R. (1994). *L'enquête feed-back*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Mbengue, A. (1999). Tests de comparaison. Dans Thiétart , R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 291-334). Paris : Dunod.
- Meunier, S. (2010). *Le changement organisationnel : prédiction des comportements de soutien et de résistance par le biais des préoccupations*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : Éditions De Broeck.
- Ministère de la santé et des services sociaux (2006). *Réforme et création des réseaux locaux de services*. Document consulté en 2010 : <http://www.msss.gouv.qc.ca/reseau/rls/>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Morgan, D.L. (1998). *The Focus Group Guidebook*. Thousand Oaks : Sage Publications Inc.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E. & Raju, N. S. (1989). Organizational Development Interventions : A Meta-Analyses of their Effects on Satisfaction and other Attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 3, 461-489.
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston : Allyn and Bacon.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Petit Larousse illustré* (1989). Paris : Librairie Larousse.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26, 2, 298-310.
- Porras, J & Robertson, P. (1992). Organizational Development : Theory, Practice, and Research. Dans Dunnette M. D. et Hough, L. M., *Handbook of Industrial and*

- Organizational Psychology*, volume 3. Palo Alto : Consulting Psychologists Press Inc.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.H., Lapperrière, A., Mayer, R. & Pires, A. P. (1997). *La recherche qualitative, enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Rioux, P. (2004). *Analyse qualitative et diachronique des préoccupations des destinataires lors d'un changement organisationnel*. Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal.
- Roussel, J.-F. (2007). Learning and Development Outlook 2007, une étude du Conference Board. *Actualités CFC*, [www.groupecfc.com/fr-CA](http://www.groupecfc.com/fr-CA)
- Rothwell, W. J. & Sullivan, R. (2005). *Practicing Organization Development, A Guide for Consultants* (2e ed.). San Francisco : Pfeiffer.
- Rondeau, A. & Bareil, C. (2010). Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?. *Gestion*, 34, 4, 64-65.
- Rouleau, L. (1999). Le malaise du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaire. *Gestion*, 24, 96-101.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (1999). Échantillons. Dans Thiétart, R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management* (pp. 188- 223). Paris : Dunod.
- Russ-Eft, D. & Preskill, H. (2009). *Evaluation in Organizations, A systematic Approach to Enhancing Learning, Performance, and Change*. New York : Basic Books.
- Savoie, A. Bareil, C. Boudrias, J.S. & Rondeau A. (2004). Le changement organisationnel. Dans Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C., *Les dimensions humaines du travail : Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations* (pp. 535-558). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Senge, P. (1999). *La danse du changement, maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris : Éditions générales First.
- Stensaker, I, Falkenberg, J., Meyer, C. B. & Haueng, A. C. (2002). Excessive Change : Coping Mechanisms and Consequences. *Organizational Dynamics*, 31, 3, 296-312.
- Struckman, C. K. & Yammarino, F. J. (2003). Managing Through Multiple Change Activities : A Solution to the Enigma of the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 32, 3, 234-246.

- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston : Pearson Education Inc.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27, 160-174.
- Wagner, S.H., Parker, C.P. & Christiansen, N.D. (2003). Employees that Think and Act Like Owners : Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness. *Personnel Psychology*, 56, 4, 847-871.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on strategy process : Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research for Start to Finish*. New York : The Guilford Press.